سلسلة الادارة الحديثة (2)

كيف

تدير نقاشا واجتماعا ناجحا



كيف تدير

نقاشاً وإجتماعاً

ناجحاً وفعّالاً

إعداد

اروى خالد العماوي

دار حمورابي للنشر والتوزيع

عمان – الأردن



لدى دار حمورابي للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

رقم الاجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر
(٢٠٠٧/٤/١٠٦١)

دار حمورابي للنشر والتوزيع

تلفون ٠٠٩٦٢ ٧٩ ٥ ٣٨١١٢٨

e-mail: mohumed٨١@yahoo.com

عمان - الاردن



مُقَدِّمَة

إن الله سبحانه وتعالى وهب الإنسان نعماً كثيرة وكبيرة لا يدركها إلا أصحاب العقول النيرة والمتفكرة كما قال سبحانه ، (أولوا الألباب) (أفلا يتفكرون)، ومن هذه النعم المخ، واللسان، والنطق هذه نعم عندما تجتمع تنتج عنها نعم أخرى كثيرة باستخدام المخ والتفكير بفكرة معينة ثم تحريك اللسان بها والنطق بها بأسلوب معين وبطريقة معينة وبعد تفكير سليم تجلب لصاحبها فوائد كثيرة، فالمتحدث اللبق والمناقش الجيد يمتلك قدرة تركيز وحسن في اختيار الكلمات تؤدي غرضه وتخدمه فيما يريد ويصل إلى ما يهدف بسرعة كبيرة وبوقت مختصر فالقدرة على الإقناع لا يمتلكها أي شخص فهي هبة من الله يحسن إستخدامها الإنسان الذكي ، وكذلك اللطافة فقد حضنا الله سبحانه وتعالى أن نكون لطيفين في التعامل مع الناس قال سبحانه: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }آل عمران١٥٩



فالفظاظة لا تفيد صاحبها إلا أن يكون مكروهاً ولا يصل إلى ما يريد، فالقدرة على النقاش الجيد توصلك إلى قلوب الناس وعقولهم في نفس الوقت.

كذلك المشاورة ليست بالأمر السيء فلو أقنعت نفسك وعقلك الباطن أن العتاب لا يفسد للود قضية وكما قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : ما ندم من استشار وما خاب من استخار، صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

المؤلفة

اروى العماوي.



الفصل الأول

فن النقاش



فن النقاش

النقاش فن من فنون الكلام والمحادثة، وصيغة متقدمة من صيغ التواصل، والتفاهم، وأسلوب من أساليب العلم والمعرفة، ومنهج من مناهج الوعي والثقافة، ووسيلة من وسائل التبليغ والدعوة، استعمله البلغاء والفصحاء في صناعتهم، وعمدت إليه الشعوب في تواصلها وتفاعلها مع غيرها ممن يحيط بهم، واختطه المفكرون والمربون أسلوباً ومنهجاً في تعليمهم، واعتمده الأنبياء والرسل والمصلحون في دعوة الناس إلى الخير والفضيلة والرشاد .

مفهوم النقاش

النقاش وعلاقته بالمصطلحات المماثلة:

إذا رجعنا إلى كتب اللغة ومعاجمها فإننا نجد فيها مصطلحات تتفق في جانب من مفاهيمها ومعانيها مع مصطلح الحوار، وإذا أردنا أن نقف على مفهوم النقاش او الحوار فإن ذلك يتطلب الوقوف على مفاهيم تلك المصطلحات التي لها علاقة وثيقة به وهي الجدل، والمناظرة، لأن هناك تداخلاً كبيراً في مستوى الدلالة بين هذه المصطلحات الثلاثة (الجدل - المناظرة - الحوار) .

أركان النقاش.

للحوار ركنان أساسيان، هما:

١- وجود طرفين متحاورين .

٢- وجود قضية يجري الحوار بشأنها .



ولكي يتمكن كل طرف من طرفي الحوار إجراء المحاورة في مناخ طبيعي يتحقق من خلاله الوصول إلى صيغة علمية في الأداء والطرح والتفكير، فإن ذلك يتطلب جملة من الشروط، نذكر أبرزها :

١- توفر الحرية الفكرية.

٢- إذا أردنا للحوار أن ينتهي إلى نتيجة منطقية يسلّم بها الطرفان، فلا بد أن يملك كل منهما حرية الحركة الفكرية التي تحقق له الثقة بشخصيته المستقلة، بحيث لا يكون واقعاً تحت هيمنة الإرهاب الفكري والنفسي الذي يشعر معه بالانسحاق أمام شخصية الطرف الآخر، لما يحس به في أعماقه من العظمة المطلقة التي يملكها الطرف الآخر.

٣- الاستعداد النفسي للاقتناع بالنتائج: لا بد لمن يدخل في عملية الحوار أن يعد نفسه إعداداً تاماً لتقبل النتائج التي يؤول إليها الحوار ويهيئ عقله للاقتناع بها، لأن رفض النتائج وعدم تقبلها يقلب الحوار إلى جدل عقيم لا يراد منه سوى المماحكة وعرض القدرات الكلامية وتقديم المزايدات الجدلية المقيتة التي تعود بالحوار إلى ما يناقض هدفه وغايته.

٤- عدم التعصب لفكرة مسبقة: ويعني هذا الشرط أن يتخلى كل من الطرفين المشاركين بالمحاورة حول موضوع معين، عن التعصب لوجهة نظر مسبقة وعن التمسك بفكرة يرفض نقضها أو مخالفتها، لأن التمسك بوجهة النظر السابقة يتباين مع منهجية الحوار في تبادل الأفكار وتداول الطروحات وسماع الرأي (الآخر).

إن طبيعة الحوار تقتضي الإعلان من الطرفين عن الاستعداد التام للكشف عن الحقيقة والأخذ بها عند ظهورها، سواء أكانت وجهة نظر سابقة، أو وجهة



نظر الطرف (الآخر) الذي يحاوره، وقد أكد القرآن الكريم على هذا المفهوم بصراحة واضحة، وأرشدنا إلى الأخذ بهذا المبدأ عندما وجّه رسول الله صلى الله عليه وسلم بأن يقول للمشركين في محاورته لهم: ((وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَى هُدًى أَوْ فِى ضَلَالٍ مُّبِينٍ) ((سبأ:٢٤) وفي هذا غاية الابتعاد عن التعصب لفكرة سابقة، وكمال الرغبة في البحث عن الحقيقة أين كانت ومن أين صدرت.

مهارات إدارة النقاش

إنني أظن أن كثيرا من الاختلافات في وجهات النظر إنما يعود إلى قنا عات أو مفاهيم خاطئة أو ناقصة لبعض القيم الإنسانية. كما يعود إلى طريقة التفكير النمطي الذي يعطي الأفكار والأشخاص والمواقف أحكاما مسبقة تقيم على أساس من الثوابت النظرية والرؤية الشخصية.

احترام الصراع

إن الناس حتى يتجنبوا المزا لق التي تؤدي بهم إلى صرا عات غير مثمرة وأن يتجنبوا الخضوع والإذعان لتحكم الآخرين بهم وأن يكتسبوا من القدرات ما يمكنهم من الحوار المثمر ومن بناء علاقة تعاون بناءة مع الآخرين آخذين مفهوم المصلحة خطأً جوهرياً .

الفكرة الأولى :

لا تأخذ أياً من التوجيهات دون نقد وتفكر،

الفكرة الثانية :

في مواقف الخلاف والصراع غالباً ما نخضع لانفعالاتنا وننسى تحقيق مصلحتنا.



نتعارك مع الآخر ونحاول بشتى الطرق إقناعه بوجهة نظرنا، نحاول أن نثبت أننا على حق ونتمسك بأمل خادع مفاده أن النصر اللحظي في موقف الصراع سيضمن لنا النجاح الدائم والواقع ليس كذلك.

إن التفاوض إن وجه نحو التعاون هو خير طريق لتجنب الوقوع في معارك هدامة أو في خضوع أو تهاون.

الصراع والتحكم بالآخرين:

إذا كنا نواجه الطرف الآخر في موقف الصراع أو الخلاف على أنه عدو فإننا نسعى لتهديمه وإخضاعه وليس إلى حل المشكلة أو إقناعه. في البلدان التي ود فيها مؤسسات متخصصة قادرة على التدخل في مواقف الصراع المتزايدة باستثناء الجهاز الأمني والجهاز القضائي ((الذي تزداد فاعليتهما في بلداننا يوماً بعد يوم)) مما يؤدي إلى تأجيج الصراعات بل وإنتاج واختراع صراعات جديدة وإضافية.

إن محاولات التوفيق بين المصالح والحاجات والأفكار المتضاربة يشكل منبعاً أساساً للأفكار المبدعة والحلول المبتكرة، فمواقف الخلاف تفجر مخزوناً هائلاً من الطاقة يمكن لفائدتها أن تكون عظيمة لو وجهت الاتجاه الصحيح .

الفكرة الثانية : إن النقاش الجاد الشجاع للقضايا الصعبة المعلقة بين الأفراد والجماعات هو وحده كفيل ببناء الأمن الحقيقي وتشييد أواصر الثقة.

فالخلاف ليس منبعاً بأشكال العراك والحرب بين الناس بل ينب ذلك من أسلوبهم في حل الصراع. إن تجنب النقاش والحوار حول الخلافات الحادة والصغيرة يتسبب في تحول أسلوب التفكير عن الواقعية والمنطق نحو جوٍ مغلق



من الخيالات والأوهام التي قد تكون أشد خطراً وضرراً من الوقائع الموضوعية والأفكار والمواقف التي يحملها الآخر.

يحاول الناس السيطرة على الآخرين للأسباب التالية :

١- يريدون تحقيق مصالحهم فقط .

٢- يخلفون من اللقاء الحقيقي والشخصي للآخرين، خاصة فيما يتعلق بالتعبير عن القضايا الصعبة والهامة.

٣- يتقمصون الدور والموقع الذي يمثلونه بدلاً من تمثل حاجات ومصالح كل الأطراف.

٤- يخضعون لجمود التفكير النمطي الجاهز في حل المواقف المشكلة. ولا يحاولون ولا يقدرون على إبداع أساليب جديدة وخلاقة.

٥- يسعون لحماية وتأمين أشد جوانب شخصياتهم ضعفاً وحساسية.

٦- يحاولون تجاوز الصراع أو حله بشكل سطحي دون تعمق في جذوره وحقيقته .

وقد تكون بعض هذه الأسباب أو كلها موجودة فينا أو في الآخرين، لكننا لا نريد كشف القناع عن أنفسنا .

كيف يتم بناء التواصل والتفاهم ؟

إن المعاركة والانتصار كثيراً ما يكون هدفاً بحد ذاته لدى البعض ، فإذا كان هدفك التفاهم والتعاون المستمر مع الآخرين فعليك أن تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنك من إقامة التواصل الجيد والتقيد بقواعد التفاهم المثمر وعدم إظهار التفوق والقوة على الطرف الآخر. عندما يكون الانطباع الأول سيئاً يقرر طبيعة العلاقة من خلال القلق الذي يتحول إلى موقف دفاعي



فيلتزم الآخر الحذر والسكوت أو يصبح المرء هجوميا ومتوتراً أو يتصنع إبراز الثقة الزائدة.

الفكرة الأولى : إذا كنت تشعر أن مصلحتك ي تشجيع محدثك على التعاون المثمر تجنب وإياك أخطاء التفكير النمطي. وكن على وعي بما أتيت به إلى اللقاء. وحدد لنفسك المزايا التي تتمتع بها ونقاط ضعفك في علاقاتك مع الآخرين .

الفكرة الثانية : أزل الحواجز وأعط الآخر فرصة ليتعرف عليك ولا تظهر صورة مصطنعة ولا تتأخر في طرح الأسئلة التي تتقرب بها إلى الآخرين. ومما يساعد هنا إتاحة الفرصة للتواصل الجيد وتجنب سوء التفاهم وتقديم معلومات مباشرة بما يسمح بالتحكم في موضوع النقاش وتوفير إمكانية توجيه الحديث إلى نقاط مختارة.

وليس خطئاً أن ترفض أنت أو الآخر الإجابة على الأسئلة المباشرة بدون أن يشكل ذلك عقبة في التواصل.

الاستجابة البناءة :

هي التي تدفع المتحاورين للوصول إلى مزيد من نقاط التفاهم واستمرار اللقاء. وتتحقق هذه الاستجابة بالبعد عن الحوار التقييمي للآخر أو النقد الذي يمكن بسهولة ن يحرج محدثه، ولا بأس من الإشارة بطريقة ودية إلى بعض ما يزعجنا ولفت نظر الآخرين إلى الآثار السلبية الناجمة عن تصرفات أنانية أو استفزازية. وهنا تجدر الإشارة إلى بعض مزايا الآخر وتقديره وحتى إظهار الإعجاب بما لديه. لأن التعبير عن المشاعر الإيجابية يحقق تواصلاً



لقد حان الوقت لنبادر الآخرين بمثل هذه العبارات :

- إنه لمن دواعي سروري أنك تقدر جهودي في التحضير لهذا اللقاء.
- -إني أشعر بالامتنان لأنك لبيت دعوتي
- -إني أقدر هدوؤك وسعة صدرك.
- -لا يسعني إلا الإشادة بالفائدة التي قدمتها
- اعتذر إن أخطأت أو أسأت إليك بدون قصد

وبهذه الطريقة نوقظ المشاعر الإيجابية الحقيقية أثناء التواصل مع الآخرين، وفي المقابل يجدر التجاوز أو البعد عن عبارات مثل:

- إن عمرك لا يعطيك الخبرة والقدرة الكافية
- إنك لا تفهم ولا ترتقي إلى مستوى هذه الأفكار ولا يمكن الاعتماد عليك
- اقتراحك تافه وسخيف وأنت متحيز ومغرض
- إنها امرأة غبية ومغرورة.

إن أكبر مشاكل التواصل هو اعتقادنا امتلاك الحقيقة دون الآخرين أو أننا الأقدر والأعلم لفهم كل ما يدور من حولنا. واستشفاف المستقبل. كل ها لا ينسي التنبيه الواضح إلى بعض النقائص أو الأخطاء أو شرح الاختلاف في وجهات النظر والاحتجاج الهادئ والاعتراض البعيد عن الفظاظة ضروري ويساعد لوقف العدائية رغبة التسلط أو الخروج عن الموضوع لدى الطرف الآخر، ولا بأس من استخدام عبارات مثل :

- إنني لا أوافقك الرأي وأختلف معك تماماً في نقطة محددة



- يبدو أنه لم يتوضح ما أريد شرحه
- ربما أسأت فهمي
- لعلك لم تعطني الوقت الكافي لتوضيح فكرتي

ويفضل عدم التعميم في التخطيء أو التصويب والبعد عن الأحكام الشاملة والتقييمية للأشخاص والأفكار ونبذ الشك وسوء النية بشكل دائم والابتعاد عن الانتقاد الشخصي المباشر أو الإساءات السلوكية الجارحة لأننا بهذه الطريقة نخسر الآخر ونحبطه على نحو غير مرض. ولعله من الأهمية التأكيد على البعد عن الحديث والفوقي والوعظ وتعليم الآخرين ما ينبغي عليهم فهمه لما لذلك الأسلوب من أثر تنفيري يفقد صاحبه المصداقية ويسيء إلى أفكاره حتى لو كانت مفيدة أو صحيحية.

أسس التفاهم المثمر والتواصل الجيد:

لا تقيم .....

لا تعمم ....

لا تفسر ....

لا تقدم نصائح جاهزة .....

عرف عن نفسك ....

اعرف شريكك في الصراع ....

قدم للآخر مبررات التواصل .....

أيها المتحدث! أيها المستمع .....

ميز بين المسائل الجوهرية الثانوية.

لا تعرقل محدثك ......



تحدث إلى المستمع وليس عنه.
أعط المتحدث الوقت والانتباه ......
عبر عن حاجاتك ومشاعرك ومخاوفك تحقق هل فهمت القصد جيداً ....
الإصغاء الفعال.
إن القدرة على الاستماع هي الأداة الرئيسة للوصول إلى وتواصل بين الناس وخاصة في مواقف الخلاف والصراع، وهي تلعب دوراً واضحاً في التخفيف من الميول العدوانية في لحظات التوتر والانفعال. إن الإصغاء الفعال يحمينا من الوقوع أسرى أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا المحمومة، ولتحقيق ذلك علينا تعلم ثلث مهارات :
١- التلخيص : هو تكرار ما قاله محدثنا مستعملين في ذلك كلماتنا الخاصة وهو مفتاح الاصغاء الفعال ويبدأ بعبارات مثل :
مما تقول فهم أنك.......
إذا كنت أفهمك جيداً فإنك تعتقد أنك......
قلي هل فهمتك جيداً.
بهذه الطريقة تركز انتباهك على ما يقول محدثك ويسهل عليك فهمه.
ومن الأخطاء الشائعة في الحوار، المناورة ومحاولة إقناع الآخر بسرعة بصحة وجهة نظرنا وهذا يجعلنا نركز انتباهنا على أنفسنا وأفكارنا الخاصة. والتلخيص له دور كبير في توجيه انتباه المتحدث إلى النقاط التي تهم الطرفين.
إن الانتباه والتركيز وتلخيص النقاط والأفكار يمنع المحاور من الشرود ويجعله يركز على الموضوع المتفق عليه للنقاش .



٢- عكس المشاعر : إن التواصل البصري والتركيز على لغة الجسد بمعنى التركيز على حركات أيدينا وجسدنا يعطي الآخر الثقة والأمان ويوحي له باهتمامنا بما يطرحه ويساعد بشكل كبير على رفع قدرته في إيصال ما يريد من الأفكار ويقرب وجهات النظر مغيباً مفهوم العدائية في الحوار.

إن تمثل عالم المحدَّث يفيد في قيادة موضوع الحديث حول النقاط الهامة التي نرغب بها وعندما يحس محدِّثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص يكون من الأسهل علينا التأثر والتأثير الإيجابي في مجريات ونتائج الحوار.

٣- توجيه الحديث : إن إطالة الحديث والإجابات المعقدة والمتشعبة تصرف الآخر عن الانتباه وتشتت تركيزه ويضيع الوقت، وهنا لا بد من التدخل وإعادة التركيز باستخدام مهارة التلخيص وطرح الأسئلة الاستفهامية وطلب العودة إلى موضوع المحادثة الأصلي.

تشجيع المحدث:

يكون بالبدء بالكلام عن خبراتنا أو خبرات الآخرين المفيدة في مجال النقاش، وبإبداء الجزء لمخفي الإنساني في شخصيتنا فيتشجع على أن يحدثك حديثا أعمق وأصرح عن خبراته المشابهة، ويساعد في ذلك تحديد نقاط الحوار بوضوح ودقة والبعد عن العمومية والتوجيه. إن توجيه الأسئلة ضروري من أجل السير نحو نتائج مرضية في الحوار .

أدوات الاستماع الفعال.

١- التلخيص : ويتطلب مهارات :

- ❖ الانتباه .
- ❖ الفهم.



❖ التركيز على الموضوع.

٢- التمثل : ويتطلب مهارات التلاؤم مع المحدِّث من خلال:

❖ التحكم بالوضعية الجسدية.

❖ قوة وإيقاع الحديث.

❖ التناسب مع مزاج المحدث.

٣- توجيه الحديث : ويتضمن :

❖ ترتيب محتوى مبعثر الحديث.

❖ تشجيع المتحدث على الكلام.

❖ توجيه الأسئلة.

إن اعتمادنا الحوار والنقاش وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف الوطنية وتقريب وجهات النظر وتخفيف التوترات وإنهاء الخلافات الحادة سيؤدي إلى تحقيق أصعب الغايات العملية والواقعية .وفي نفس الوقت يجنبنا سلبية الصراعات ويساهم بشكل فعال في بلورة أفكار رئيسة ومفاهيم أساسية يعتمد عليها وينطلق منها التغيير المطلوب نحو الأمثل والأفضل.

في النهاية تبقى هذه الدراسة المعتمدة أساساً على كتاب (احترام الصراع) لغوت، هامان. وجهة نظر ورأي قابل للإضافة أو الحذف أو الخطأ والصواب. وهذا الجزء الثاني والأخير أبدأهُ بالسؤال التالي :

كيف يمكن مواجهة مواقف الضغط والتحكم؟

للإجابة على هذا السؤال يلزم تعرف (التوكيد الذاتي) وهو تصرف الفرد في العلاقات مع الآخرين بحيث يعبر عن مشاعره ومواقفه ورغباته وحقوقه بشكل صريح ومباشر وحازم، دون أن يخل بحقوق أو مشاعر الآخرين.



في الواقع أننا نخضع ونستسلم عندما نسمح للآخرين أن يغتصبوا حقوقنا وحجر الأساس في ذلك هو شعورنا بصعوبة قول لا وقلقنا من التقييم السلبي لنا من قبل الآخرين. ويساعد على توكيد الذات قول حازم وواضح يصف ما نريد وما لا نريد فعله بشكل محدد وعلى تبرير مختصر حقيقي للرفض أو التجاوب.

أسباب الغضب أثناء الحوار وكيفية تجنبه:

من الضروري معرفة أنه عندما يجد الغضب المكبوت والمتراكم مخرجاً للتعبير يشكل على الأغلب انفجاراً غير ملائم لطبيعة الموقف الذي سمح بظهوره. مما يفاقم المشكلة ويضيق آفاق التعامل فالغاضب يستعمل عبارة : العالم شرير، لا يمكن اليوم الثقة بأحد، الجميع سيعون لاستغلالي وإيذائي ولا أحد يصغي إلي. ولكن عندما يكون الإنسان منسجماً مع نفسه وعواطفه ويشعر بغضب طبيعي يستخدم العبارة التالية : أشعر بالغضب والريبة تجاه العالم والآخرين. والفرق الكبير بين العبارتين هو الذي سيساهم في إبقاء التواصل ويترك الباب مفتوحاً من أجل المزيد من النقاش.

قبل أن يتراكم فينا الغضب ويتصاعد بحيث يعرقلنا عن متابعة عملنا وحوارنا يفيدنا تعلم واستخدام العبارات التالية : من فضلك لا تقاطعني ودعني يا سيدي أنهي ما أقوله، يضايقني كثيراً أنك تقاطعني اسمح لي أن أنهي ما أريد قوله، ملاحظتك في محلها إلا أنني لم أكمل حديثي بعد، جميل منك إيضاح فكرتي لكني أرجو منك الانتظار حتى أنهي وجهة نظري.



وربما كان من المفيد التوقف لبعض الوقت في لحظات الشحن والتوتر والانسحاب المؤقت ومن ثمة العودة بعد الاستراحة برغبة معلن عنها من كل الأطراف في الاستمرار في الحوار .

الاستعاضة عن التقييمات بالآراء:

المقصود هنا ألا نأخذ تقييمات الآخرين على أنها حقيقة كاملة وموضوعية تنطبق علينا أو على أنها أحكام قاطعة ضدنا أو في حقنا، لأننا عندما نعتبرها كذلك نعطي لتقييمات الناس قيمة أكبر مما ينبغي ونسمح لهم بالتأثير بشدة في مجرى حياتنا وفي النتيجة فإننا سوف نوجه حياتنا طبقاً لتوقعات الآخرين ومتطلباتهم، بدلاً من توجيهها في ضوء حاجاتنا وقيمنا الخاصة، والحل يكون باعتبار التقييمات الموجهة من الآخرين آراء ووجهات نظر قد تمتلك الحقيقة أو بعضاً منها أو تخالفها ويمكن لنا استخدام عبارات لها تأثير إيجابي تجاه ما يطرحه الآخرون كتقييمات لنا : لا أتفق معك في حكمك علي، إن لي رأياً مخالفاً وربما لم تنظر إلى المسألة من كافة جوانبها، في الواقع إني أرى نفسي بشكل مختلف عن طرحك .

لكن هذا لا يعني عدم توجيه الشكر للآخرين أو التعبير عن المشاعر الإيجابية وقبول المجاملة وتبادلها.

ويمكن التعامل مع النقد الموجه إلينا بشكل سلبي بمواجهة الاتهامات بصراحة ومباشرة والاستفسار عن المعلومات الضرورية وطرحها أيضاً. ولا بد أحياناً من الاعتراف بأننا لسنا في الحقيقة كاملين أو معصومين أو أننا نمتلك الصواب بعينه، وفي حال معرفتنا بارتكابنا خطئاً واضحاً لا بد من استباق النقد لأنفسنا وهذا في الواقع خير أسلوب لتفريغ التوتر وإبعاد العدوانية.



كيف نفاوض أو نحاور كي نصل إلى إحراز التعاون :

تعرف المفاوضة على أنها أسلوب مميز في الحوار يهدف إلى الوصول إلى اتفاق في موقف يرتبط فيه طرفان ببعض المصالح التي منها ما هو مشترك ومنها ما هو متعارض. وهذا خلاف لمفهوم العراك الذي يهدف إلى الانتصار على الخصم. وما ينطبق على المفاوضة ينطبق على الحوارات الثقافية والفكرية .

ومن المفيد هنا عرض قواعد إذا ما اتبعت بشكل جيد فإنها عادة توصل إلى التعاون المثمر وتحقيق الفوائد المشتركة .

١- التمييز بين الأشخاص وبين المشكلات أو الأفكار .

٢- تركيز الاهتمام على المصالح والأفكار الرئيسة وليس على المواقف .

٣- القيام بصياغة الأسئلة قبل أن تصاغ الإجابات وهذا يحمينا من الوقوع في شرك أفكارنا المسبقة التي قد تمنعنا من فهم الآخر أو التوصل معه إلى مصلحة أو هدف أو فكرة مشتركة.



لماذا اجتمعنا .

ماذا يمكن أن نفعل .

ترتيب الموضوعات التي سنتناولها.

تحديد الوقت اللازم للتفاوض والحوار.

تحديد أطراف رئيسة يكون لها الأفضلية والأسبقية.

تحديد منسق أو ضابط للجلسة يتولى إدارة الحوار ويسجل النقاط الرئيسة .

حفظ وتسجيل الأفكار والمقترحات والخلاصات.

تحليل الخلاصات السابقة.

جدير بالذكر قبل كل مفاوضة أو حوار تحديد أسباب اهتمامنا ولماذا نريد الحوار والتفاوض وما هي الفائدة أو الهدف الذي نبغي الوصول إليه. ويجدر التذكير هنا بضرورة العودة إلى القواعد التي ذكرناها في الجزء الأول من الدراسة حيث لا يصح نسيانها أو تجاهلها في كل مفاوضة أو حوار. ومن ذلك:

تركيز الاهتمام على الفوائد المرجوة وليس المواقف:

- الحديث بوضوح عن أهدافنا الشخصية بحيث تكون الفائدة مشتركة ومتفق عليها والانتباه بشكل فعال إلى أهداف ومصالح الآخرين المرجوة من الحوار
- الاستفادة من الخبرات السابقة لكل الأطراف المشاركة.

ختاماً أرجو أن تقدم هذه الدراسة الموجزة - المعتمدة أساساً على كتابا احترام الصراع- فائدة تساعد وتساهم في تحقيق فائدة أكبر لجلسات الحوار



والنقاش التي عادة ما تكون بحاجة إلى بعض التنظيم والنصائح حتى تحقق القيمة والأهمية المطلوبة.

كيف تدير نقاشاً جيداً وناجحا ؟؟

عزيزي المناقش.. دعنا نطرح بعض الأسئله لنعلم ما اذا كنت تجيد فن النقاش ام لا ....

- هل سبق وانهزمت في مناقشتك وشعرت ان الحق معك لكنك لاتعرف كيف توصل وجهة نظرك!! ؟
- اوهل سبق وتحولت مناقشتك الى معركة وجدانية حامية ربما تطورت الى معركة بالألفاظ !!؟
- هل شعرت يوما ان الطرف الأخر في النقاش معك خرج صامتا لأنه فقط يريدك ان تسكت وليس لأنه مقتنع بكلامك!!؟

إذا سبق وحصل لك شيئ مما سبق فاعلم انك لست مناقش جيد ولا تجيد بعض اصول المناقشة .. لأن النقاش فن راق وحساس لا يجيده الجميع وله اصول خاصة اذ لايجب ان نكثر منه الا اذا شعرنا بأننا نود توضيح وجهة نظر هامة حول موضوع مفيد ، لأن النقاش في هذه الحالة يزيد ثقافة الانسان واطلاعه اما اذا كان حول موضوع تافه او غير مهم وشعرت ان النقاش حوله لن يضيف جديدا فالأولى تركه لقول الرسول صلى الله عليه وسلم(انا زعيم بيت في رياض الجنة لمن ترك المراء ولوكان محقا)

وهذه النقاط ستساعدك بإذن الله على ان تكون مناقش جيد عادل وقوي في نفس الوقت بحيث تستطيع اقناع الطرف الأخر بوجهة نظرك دون ان تسبب له جرحا او احراجا.

وقبل أن تبدأ في المناقشة..



١- (بسم الله الرحمن الرحيم) وتوكل عليه وأدعه أن يوفقك الى الخير..ويجنبك الخطأ والزلل ، وأنوي النية السليمة فلا تنوي نية سيئة للنقاش فهناك قاعدة في الحياة عامة أن أي نية سيئة تبوء دائماً بالفشل، أما النية السليمة والصحيحة دائماً هي التي تنجح.

٢- أقرأ القضية جيداً قبل المناقشة وإذا لم تستوعبها أقرأها مراراً وتكراراً.. حتى تستطيع أن تبدي رأيك فيها فلا تدخل في نقاش قضية لا تعلم عنها سوى رؤوس أقلام أو عناوين أو نبذة فأنت هكذا لا تعلم باطن القضية فإذا نوقشت بباطن القضية لم تستطع أن ترد أو أن تناقش فتخسر نقاشك، أما فهم القضية موضوع النقاش يساعدك بالنقاش بطريقة سلسة وصحيحة وعن قناعة بفهمك لها.

٣- حاول أن تكتب رأيك قبل أن تقرأ ردود المناقشين للموضوع حتى لا تتأثر بأرائهم، فبعد قراءتك لموضوع النقاش يجب أن تكون قد كونت رأياً لا يتأثر برأي أحد يكن نابعاً عن ذات قناعتك وعقلك ، فعند قراءتك آراء الآخرين قبل كتابتك رأيك وتثبيته أمام عينيك على ورق، تكن عرضة لزعزعة رأيك وتأثره برأي الآخرين وتشعر بأن رأيك غير دقيق أو غير سليم.

٤- حاول التسلسل والتدرج في طرح الفكرة و لاتعيد طرح الفكرة أكثر من مرة ، إن التسلسل والتدرج في طرح الفكرة يثبت رأيك وفكرتك في أدمغة محاوروك ومناقشوك ، أما إعادة طرح الفكرة مراراً تضعف الموضوع محل النقاش وبرأيك وفكرتك فيها فلا تكن كما يقولون (تعدد الأساليب والفكرة واحدة) .



٥- حاول بقدر المستطاع بأن لا يكون رأيك متأثر بأحد الأمور الخارجة عن الموضوع(كشخصية الكاتب - أو طريقة كتابته وعرضه - أو لون أو خط أو غير ذلك)، فقد يكون إعجابك بشخصية الكاتب في إحدى كتاباته يؤثر سلباً في موضوع النقاش وحتى وإن كان هذا الكاتب في موضوع النقاش هذا لم بالمستوى الذي أنت معجب به ، ولكن إعجابك به يدفع إلى الدفاع عنه فتكن تدافع عن فكرة مغلوطة، وكذلك الأمور الأخرى).

٦- ليس بالضرورة أن تكون كل كلماتك منمقه بأسلوب أدبي محنك ..ولكن من المهم أن تكون كلماتك مفهومه للقراء.(وهناك البعض قد تصلك أفكاره وطرحه الشيق بسلاسة وقوه في نفس الوقت على الرغم من أنه أستخدم لهجته العامية في المناقشة)، فالإهتمام بالسجع والطباق في موضوع النقاش يلهي الناس عن الموضوع وينتبهون إلى السجع والطباق فيها ، فينسى موضوع النقاش ورأيك فيه.

٧- رائع أن تستشهد خلال مناقشتك بآيات الله الحكيمة أو من سنة المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام ((ومهم جداً أن تتأكد من صحة المصدر ..وياحبذا لو تكتب رقم الأية والسورة أو الراوي واسم الكتاب الذي يضم الحديث)) أو من واقع الحياة بقصص أو تجارب فالتوثيق يعطي مصداقية أكثر للموضوع محل النقاش وثقة أكثر .

٨- بعض المناقشات تتطلب منك في نهايتها أن تستخلص رأيك بكلمات قليلة تعبر فيها عن وجهة نظرك ، فحاول أن توجز وفي نفس الوقت أن تشمل وبكلمات واضحة وصريحة وسلسلة وسليمة.



٩- دعه يتكلم ويعرض قضيته : لاتقاطع متحدثك ودعه يعرض قضيته كاملة حتى لايشعر بأنك لم تفهمه لانك اذا قاطعته اثناء كلامه فإنك تحفزه نفسيا على عدم الاستماع اليك لأن الشخص الذي يبقى لديه كلام في صدره سيركز تفكيره في كيفية التحدث ولن يستطيع الانصات لك جيدا ولافهم ماتقوله وانت تريده ان يسمع ويفهم حتىيقتنع كما ان سؤاله عن اشياء ذكرها او طلبك منه اعادة بعض ماقاله له اهمية كبيرة لأنه يشعر الطرف الآخر بأنك تستمع اليه وتهتم بكلامه ووجهة نظره وهذا يقلل الحافز العدائي لديه ويجعله يشعر بأنك عادل.

١٠- توقف قليلا قبل ان تجيب : عندما يوجه لك سؤالا تطلع اليه وتوقف لبرهة قبل الرد لأن ذلك يوضح انك تفكر وتهتم بما قاله ولست متحفز للهجوم.

١١- لاتصر على الفوز بنسبة مائة في المائة: لاتحاول ان تبرهن على صحة موقفك بالكامل وان الطرف الآخر مخطئ تماما في كل مايقول . اذا اردت الاقناع فأقر ببعض النقاط التي يوردها حتى ولو كانت بسيطة وبين له انك تتفق معه فيه لأنه سيصبح اكثر ميلا للاقرار بوجهة نظرك وحاول دائما ان تكرر هذه العبارة (انا اتفهم وجهة نظرك)، (انا اقدر ماتقول واشاركك في شعورك).

١٢- اعرض قضيتك بطريقة رقيقة ومعتدلة: احيانا عند المعارضة قد تحاول عرض وجهة نظرك او نقد وجهة نظر متحدثك بشيء من التهويل والانفعال وهذا خطأ فادح ، فالشواهد العلمية أثبتت ان الحقائق التي تعرض بهدوء اشد اثرا في اقناع الاخرين مما يفعله التهديد والانفعال في الكلام .وقد



تستطيع بالكلام المنفعل والصراخ والاندفاع ان تنتصر في نقاشك وتحوز على استحسان الحاضرين ولكنك لن تستطيع اقناع الطرف الاخر بوجهة نظرك بهذه الطريقة وسيخرج صامتا لكنه غير مقتنع ابدا ولن يعمل برأيك .

١٣- تحدث من خلال طرف آخر : اذا اردت استحضاردليل على وجهة نظرك فلا تذكر رأيك الخاص ولكن حاول ذكر رأي اشخاص اخرين ، لأن الطرف الاخر سيتضايق وسيشكك في مصداقية كلامك لو كان كله عن رأيك وتجاربك الشخصية على العكس مما لو ذكرت له اراء وتجارب بعض الاشخاص المشهورين وغيرهم . وبعض ماورد في الكتب والاحصائيات لأنها ادلة اقوى بكثير.

١٤- اسمح له بالحفاظ على ماء وجهة : لان الاشخاص الماهرين والذين لديهم موهبة النقاش هم الذين يعرفون كيف يجعلون الطرف الآخر يقر بوجهة نظرهم دون ان يشعر بالحرج او الإهانة ، ويتركون له مخرجا لطيفا من موقفه ، اذا اردت ان يعترف الطرف الآخر لك بوجهة نظرك فاترك له مجالا ليهرب من خلاله من موقفه كأن تعطيه سببا مثلا لعدم تطبيق وجهة نظره او معلومة جديدة لم يكن يعرف بها اواي سبب يرمي عليه المسؤولية لعدم صحة وجهة نظره مع توضيحك له بأن مبدأه الاساسي صحيح (ولو أي جزء منه) ولكن لهذا السبب (الذي وضحته) وليس بسبب وجهة نظره نفسها- فإنها غير مناسبة . اما الهجوم التام على وجهة نظره او السخرية منها فسيدفعه لااراديا للتمسك بها اكثر ورفض كلامك دون استماع له لأن تنازله في هذه الحالة سيظهر وكأنه خوف وضعف وهو مالايريد اظهاره مهما كلف الامر. إذا فالنقاش الإيجابي الصحي هو النقاش الموضوعي الذي



يرى الحسنات والسلبيات في ذات الوقت ، ويرى العقبات ويرى أيضا إمكانيات التغلب عليها ، وهو نقاش صادق عميق وواضح الكلمات ومدلولاتها وهو النقاش المتكافئ الذي يعطى لكلا الطرفين فرصة التعبير والإبداع الحقيقي ويحترم الرأي الآخر ويعرف حتمية الخلاف في الرأي بين البشر وآداب الخلاف وتقبله .

١٥- إن كانت القضية تتطلب حلول ..أطرح حلول من واقعٍ مجرب أو حتى لو كانت من خيالك ترى من الممكن تحقيقها ، فكلما أعطيت أو طرحت حلول ممكنة على أرض الواقع تثبت في ذهون الحاضرين والمحاورين قوة طرحك وقوة إيمانك في قضيتك محور النقاش.

١٦- البعد كل البعد عن تجاوز الأدب وانعدام الإحترام بينك وبين المتحاورين مهما كانت الظروف أو الأسباب، فمن يتجاوز الأدب وانعدام الاحترام في نقاشه فهذا يدل على ضعفه في النقاش والحوار فيلجأ إلى هذا الأسلوب الرخيص .(وإلا فالصمت خير لك لكي لاتندم على كلمات قد قلتها في لحظة غضب).

١٧- إذا وجدت من له وجهة نظرٍ تخالف وجهة نظرك ويحاول أن يستفزك أو يثير المشاكل معك.. حاول أن تفهمه بأسلوب هادئ (حتى ولو كنت تشتاط غيظاً) أننا لسنا في ساحة معركة وهذه مجرد قضية طرحت للحوار .. وليس من الضروري بأن ينتهي الحوار بإقناع أحد الأطراف بالرأي الأخر و يبقى لكل أنسانٍ قناعاته وأرائه التي يؤمن بها ، وأنك لا تقصد بأن تبينه في موقع المخطئ أو الخاسر بل إنك تحاول أن تثبت صحة رأيك وبرهانك. و(غالبا)ما يكون هدف احد طرفي المناقشة الخروج منها منتصراً .. وكأنه ان جاز التشبيه



على حلبة المصارعة .. ومتمسكا اشد التمسك بـ (ان لم تكن معي فأنت ضدي) متناسيا أهم قواعد النقاش وهي الاقناع او الاقتناع..

١٨- لاتنقص من قدر نفسك لأنك ترى أغلب المناقشين يعارضون رأيك ؛ فإن كنت مقتنعاً بهذا الرأي(الذي أوردته) فالناس ليسوا طبقة واحده في التفكير ويختلفون في ذلك تبعاً لمفرداتهم الثقافيه فالامرالذي يعجب شخصاً ما ... قد لايعجب الآخر ، فهكذا الحياة والناس فيها أجناس وأفكار مختلفة فليس بالضرورة أن يوافقك الجميع فثق برأيك وناقش بثقة عالية.

١٩- إذا ناقشت في قضية (محل نقاش) فمن المهم أن تعود لتقرأ الردود التي ستكتب بعدك. فلربما عقب أحدهم على نقطة قد أثرتها خلال طرحك ليحصل التفاعل بين الأراء المتناقشة وتصل إلى إثبات رأيك فيها ، أو قد تذكرك بنقطة كنت قد نسيتها وقد تفيدك.

٢٠- افتح قلبك لمحاورك .. وقد قيل إنّك إذا أردت أن تفتح عقله فافتح قلبه أوّلاً.. وكن ودوداً في الحوار معاه لطيفاً فقد قال الله تعالى في كتابه الكريم ((ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك)) فالحقد والبغضاء لا تفتح عقلاً ولا قلباً ولا أذناً...

٢١- استخدام اللغه المهذبة .. فكلمات الشتائم والسباب والتشهير.. ليست كلمات جارحة فقط وإنّما كلمات هدّامة لا تبقي مجالاً للحوار ..وتترك شرخ لدى المحاورين فلا يقتنع بفكرتك ويهاجمها حتى لو كان يعلم بأنها صحيحة وذلك لأجل الأذى الذي لحق به.وقال تعالى (وجادلهم بالتي هي أحسن).



٢٢- استخدم اللغة الرقيقة اللينة .. اختر الأحسن لأنها تعمق العلاقة الفكرية مع محاورك.. أي استعملا في حواركما معه لغة شفافة فيها لطف وليس فيها عنف و قوله تعالى (" ولو كنت فظّاً غليظ القلب لانفضّوا من حولك")..تأكيد لذلك.

٢٣- احترم رأي محاورك.. واعلم أن احترام الرأي غير احترام الشخص.. لأن الاحترام في الحوار هو جزء من أدب الحوار ولا يعني تبني واعتناق تلك الأفكار

٢٤- ادر الحوار بعقل بارد بعيد عن التوتر.. وتذكّر أنّ المحاور المتشنج مهزوم

حتى ولو كان الحق إلى جانبه فهو لا يعطي إنطباع الثقة لمحاوريه..

٢٥- واصل الحوار .. فالحوار قد لا ينتهي في جلسة واحدة.. وإذا كانت هناك عدّة جلسات.. ففي الجلسات القادمة ابدأ من حيث انتهيت ولا تعد من البداية فتضيع على نفسك نقاط كنت لو قد وصلت لها لأنهيت النقاش لمصلحتك.

٢٦- بهدوئك وأدبك وأخلاقك .. جر محاورك إلى ساحة الأدب والتهذيب والتزام أصول الحوار وإذا رفض فلا تدخل في مهاترة... فلا تنزل بمستواك إلى هذه النوعية من المحاورين فهؤلاء ليسوا بمحاورين.

٢٧- لتكن (الحقيقة) غايتك من الحوار.. فما عداها لا يمكن اعتباره حواراً جاد ونافع... ا أسرعنا للخوض في جدالات ونقاشات سواء كانت هذه النقاشات هادفة او غير هادفة ..

٢٨- وإياك بالتعدي على الدين والمذهب والإنتماء



٢٩- اختم حوارك دائما بالشكر لمحاورك ... فهذه أبلغ صورة تظهر بها كفارس للنقاش ... وملك للحوار... وإياك أن تنسحب إنسحاب المهزومين - وإن كنت مهزوما- فبالشكر .. يسعد الجميع بتبادل النقاش معك .. ومحاورتك برقي... فإنلم تكسب حوارا .. كسبت احترام الجميع

٣٠- واخيـــــرا... لاتدخل النقاش لمجرد أن تتحدث بما تعتقده دون التأكد من أن اعتقادك سليم مائة بالمائة وتستند على دليل علمي لهذا الإعتقاد ..فقد يكون رأيك خاطئا وقدرتك على الإقناع أقوى من محاورك فتقنع الآخرين بوجهة نظرك وتتحمل وزر خطأهم إن اتبعوك ..

قبل الحديث وبعده لنضع دوما نصب أعيننا قول معلم البشرية رسول الله صلى الله عليه وسلم : (من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خير أول ليصمت).

النقاش الجاد ؛؛ هو حوار الأعضاء في القضايا بشتى أشكالها وأنواعها .

وكما نعلم ؛؛ فإن لكل أمر في حياتنا قوانين وضوابط تجعله ضمن حدود مبتعدة عن نقاط المبالغة في الصواب ، و الوقوع في الخطأ .

ومن ضمن هذه الأمور أسلوب الحوار أو النقاش :

- الغاية من الحوار إقامةُ الحجة ؛؛ ودفعُ الشبهة والفاسد من القول والرأي .
- التعرُّف على وجهات نظر الطرف أو الأطراف الأخرى .
- البحث والتنقيب .
- و إيجاد حل وسط يُرضي الأطراف .



لذلك ؛؛ فإن الحوار أو النقاش ضمن قوانين وأصول ؛؛ تهدف إلى الارتقاء بالفكر أولاً ؛؛ و بالحوار ثانياً .

الفصل الثاني

الاجتماعات

(*Meetings*)



تؤدي الاجتماعات دوراً مهماً للجماعات والمؤسسات على اختلافها، فعن طريقها يمكن الحصول على قبول لسياسات المؤسسة وإجراءاتها كذلك اتخاذ القرارات وتقديم التوصيات والمعلومات وتبادل الآراء، ومن هنا تبرز أهمية الإعداد للاجتماعات وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها.

أهمية الاجتماعات بوصفها وسيلة للإتصالات.

تعد الاجتماعات أحد وسائل الاتصال المباشر المهمة في المؤسسات على اختلافها لكونها أداة فاعلة تؤثر في سلوك المجتمعين وتوجه أدائهم، فالاتصال الفاعل بين رئيس الاجتماع والأعضاء، يرفع روحهم المعنوية، وينمي روح الفريق الواحد، ويمنحهم الفرصة في التعبير عن رغباتهم وآرائهم، ومعرفة ما يجري من أعمال ونشاطات في المؤسسة ويمكن الإدارة من تعرف مطالبهم وحاجاتهم.

وللدلالة على أهمية الاجتماعات بوصفها وسيلة للاتصالات، نجد أنها مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي، وتمثل الاتصال بأشكاله المختلفة، فهي هابطة حينما يجتمع مجلس الإدارة مع المساهمين والموظفين لبحث التوسعات المستقبلية للمؤسسة والتطورات المحتملة، وهي صاعدة عندما يزود المرؤوسون الرؤساء بالمعلومات في أثناء الاجتماعات عن سير العمل، وهي وسيلة اتصال أفقية بين فردين أو أكثر أو بين إدارتين في المستوى نفسه داخل المؤسسة تساعد على التنسيق بينهم.

مسوغات الاجتماعات.

١. اتخاذ القرارات:

هناك قرارات تكون على جانب كبير من الأهمية، قد تؤثر في بقاء المؤسسة واستمرارها، وهذا الوضع يتطلب توزيع سلطة اتخاذ القرارات بين مجموعة من



المسؤولين لتحقيق أكبر قدر من الكفاية والفاعلية والعدالة، أي أنه في مثل هذه الحالات يفضل أن يكون القرار جماعياً، ولا شك أن ذلك يتحقق بالاجتماعات.

٢. أداة لنقل المعلومات أو الحصول عليها:

تعد الاجتماعات أداة جيدة لنقل المعلومات أو الحصول عليها لأسباب كثيرة، منها تيسير فهم هذه المعلومات، والتأكد من وصولها إلى الأشخاص المعنيين.

٣. أسلوب جيد لحل المشكلات:

تتعرض المؤسسات في بعض الأحيان لمشكلات مشكلات يفضل أن يكون حلها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً لمرافقة عدد من الأطراف وهذا قد يتحقق في الاجتماعات.

٤. أسلوب لتعديل الاتجاهات:

الاجتماعات أسلوب جيد لخلق اتجاه معين، أو الترويج لفكرة معينة تريدها المؤسسة لإمكانية التأثير في الأفراد.

أنواع الاجتماعات

(*Types of Meetings*)

١. من حيث الزمن:-

يمكن تقسيم الاجتماعات من حيث الزمن إلى اجتماعات دورية واجتماعات طارئة. وفيما يأتي توضيح ذلك:-

أ) اجتماعات دورية:

وهي الاجتماعات التي تعقد على فترات زمنية منتظمة وفي مواعيد محددة، كأن تعقد كل شهر أو ثلاثة أشهر.... لبحث موضوعات مختلفة، وقد



يتضمنها نظام المؤسسة الداخلي، كاجتماعات الهيئة العمومية للشركات، واجتماع مجلس الإدارة.

ب) اجتماعات طارئة (غير دورية):

تعقد في فترات زمنية غير منظمة حسب الحاجة إليها، كالاجتماع الطارئ لمجلس الإدارة أو دعوة الهيئة العامة للمساهمين لاجتماع طارئ، لتصفية المؤسسة أو لتعديل نظامها الأساسي.

٢. من حيث الرسمية:-

يمكن تقسيم الاجتماعات من حيث النواحي الرسمية إلى اجتماعات رسمية واجتماعات غير رسمية، وذلك على النحو الآتي:-

أ) اجتماعات رسمية:

وهي الاجتماعات التي يكون هدفها بحث مشكلة معينة في المؤسسة أو دراسة عدة موضوعات تثبت في جدول الأعمال، وقد تعقد الاجتماعات الرسمية بصفة دورية، كاجتماعات مجلس الأمة، أو اجتماعات الهيئة العمومية التي تعقد سنوياً لمناقشة ميزانية المؤسسة وانتخاب مجلس الإدارة وقد تكون بصفة غير دورية، كاجتماع الهيئات العمومية الاستثنائية التي تعقد لبحث مشكلة طارئة ومناقشتها أو لحل مجلس الإدارة.

ب) اجتماعات غير رسمية:

يقصد بها الاجتماعات التي تتم في مناسبات اجتماعية معينة، كالاحتفالات بمناسبة مرور عشر سنوات على تأسيس المؤسسة أو الاحتفالات بالحصول على عقد كبير، أو عقد الندوات الثقافية.

٣. من حيث المستوى:



تقسم الاجتماعات من حيث مستواها إلى أنواع عدة، منها:

أ. اجتماعات على مستوى المؤسسة، كاجتماع مجلس الإدارة.

ب. اجتماعات على مستوى الدولة، كاجتماع مجلس الأمة ومجلس الوزراء.

ج. اجتماعات على المستوى الإقليمي، كاجتماعات مجلس جامعة الدول العربية.

د. اجتماعات على مستوى دولي، كاجتماعات هيئة الأمم المتحدة،

ترتيبات الاجتماعات
(*Meetings Arrangements*)

إن أي اجتماع مهما كان مستواه من حيث عدد المشاركين أو الترتيبات الرسمية أو غير الرسمية لا يحقق أهدافه دون الأعداد المسبق، إذ يتطلب الاجتماع تخطيطاً مسبقاً يبين الترتيبات الواجب اتخاذها قبل عقده وفي أثنائه وبعده فتحدد تلك الترتيبات وتوزع وفق خطة زمنية من سكرتارية الاجتماع، وتختلف هذه الترتيبات باختلاف نوع الاجتماع وفي كل مرحلة من مراحله الثلاث، فالترتيبات التي يتطلبها عقد اجتماع الهيئة العامة السنوية للمساهمين تختلف عن ترتيبات اجتماع مجلس إدارة المؤسسة.

ويمكن تقسيم المراحل التي يمر بها الاجتماع إلى مراحل ثلاث، قبل عقد الاجتماع وفي أثنائه وبعده، وفيما يأتي توضيح ذلك:

أ) تخصيص ملف للاجتماع:

على سكرتير الاجتماع إعداد ملف يحتوي على الوثائق التي يتوقع أنها تفيد أعضاء الاجتماع كالتزام الداخلي للمؤسسة، ويعد محضر الاجتماع السابق من الوثائق المهمة التي يجب أن يتمنها الملف لأنه سجل للوقائع التي تمت،



والمناقشات التي جرت، والقرارات التي اتخذت في ذلك الاجتماع ويعرض سكرتير الاجتماع هذا المحضر في بداية الاجتماع على الأعضاء المجتمعين للمصادفة عليه.

إن أهمية ملف الاجتماع تكمن في أنه يساعد رئيس الاجتماع والمشتركين على الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم، دون اللجوء إلى طلبها من الجهات ذات العلاقة في أثناء الاجتماع.

ب) إعداد جدول الأعمال:

يعد سكرتير الاجتماع جدول الأعمال بعد التشاور مع رئيس الاجتماع أو من ينوب عنه، ويتضمن قائمة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها ومكان الاجتماع ووقته وتاريخه، ويرسل هذا الجدول مرفقاً بنموذج توكيل إلى كل عضو قبل عقد الاجتماع بوقت كافٍ ليكون مدركاً للموضوعات التي ستناقش، وجدول الأعمال عادة يبدأ بتحديد وقت الاجتماع ومكانه وتاريخه والموضوعات التي ستتم مناقشتها وما يستجد من موضوعات.

ج) الدعوة للاجتماع (*Convene*):

تتم الدعوة للاجتماع بعد التأكد من موعد الاجتماع ومكانه، وذلك بعد التشاور مع رئيس الاجتماع (*Convene*) ويتم أيضاً الاتفاق على أسماء الأشخاص الذين لهم حق حضور الاجتماع لإرسال الدعوة إليهم لحضور الاجتماع، ويحدد في الدعوة مكان الاجتماع وتاريخه وساعته، ويرفق مع الدعوة صورة عن جدول الأعمال للاجتماع المزمع عقده، وترسل الدعوة بالطريقة التي يحددها النظام الداخلي للمؤسسة، بالبريد المسجل أو تسلم لهم باليد، وذلك



قبل موعد الاجتماع بوقت كافٍ، حتى يمكن التأكد من وصول الدعوة إلى أعضاء الاجتماع في الوقت المناسب، ليتمكن الأعضاء من الإطلاع على مختلف التقارير والمستندات التي قد تكون مرفقة مع الدعوة.

د) إعداد قاعة الاجتماعات:

من مسؤوليات سكرتير الاجتماع إعداد قاعة الاجتماعات وتجهيزها. وعادة ما تكون المسألة بسيطة إذا كان عدد أعضاء الاجتماع قليلاً، كما هو في اجتماعات مجلس إدارة الشركة، لكن الأمر يزداد تعقيداً بالنسبة للاجتماعات أو المؤتمرات الكبيرة، كاجتماع الهيئة العمومية للشركة،وفي كلتا الحالتين، يجب على سكرتير الاجتماع التأكد من الأمور التالية:

١. حجز القاعة المناسبة بحيث تكون ملائمة لعد المدعوين.
٢. إعداد المنصة التي يجلس عليها رئيس الاجتماع.
٣. إعداد المكان الذي يقف عليه المتحدثون.
٤. إعداد المكان المناسب للسكرتارية وأجهزة الإعلام.
٥. الاهتمام بالنظافة والترتيب والتهوية والإضاءة والتدفئة وصلاحية مكبرات الصوت.
٦. توفير الأثاث والمقاعد المناسبة.
٧. توفير القرطاسية اللازمة وأية أوراق ومستندات يحتاج إليها كل عضو.
٨. كتابة أسم كل عضو على بطاقة صغيرة، توضع على الطاولة تحديداً لمكان جلوسه.
٩. تامين وسائل الاتصال وزجاجات المياه والمشروبات الساخنة والمحارم الورقية.



١٠. التأكد من توفير مواقف السيارات وملاءمتها.

ومما يجدر ذكره أنه لا يوجد أسلوب أمثل ترتب فيه جلسة المشاركين في الاجتماع، إلا أنه يجب التأكد من أن ذلك يخدم الأهداف.

٢. في أثناء الاجتماع(*During the Meeting*)

سكرتير الاجتماع هو الشخص الذي يقوم بها، ومنها:

أ. تسجيل أسماء الحضور والغائبين والمعتذرين في السجل الخاص بذلك، ويتم إعداد قوائم حصر للأعضاء المشاركين في الاجتماع والتأكد من توافر النصاب القانوني لعقد الاجتماع، كما يتلو أسماء المعتذرين عن حضور الاجتماع ليسجل ذلك في محضر الاجتماع.

ب. إعطاء ملف خاص لكل عضو مشارك في الاجتماع، يتضمن بعض التقارير والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوعات الاجتماع.

ج. تلاوة محضر الجلسة السابقة على الأعضاء.

د. تسجيل الملحوظات، وتدوين ملخص واضح لكل المناقشات التي تتم في الاجتماع والقرارات التي اتخذت بدقة وعناية، وعدد الأصوات التي حصل عليها كل قرار من القرارات، وعدد المعارضين والممتنعين من التصويت والتأكد من حصول القرار على أكثرية الأصوات المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة.

ه. مساعدة رئيس الاجتماع وتزويده بأية معلومات يحتاج إليها في أثناء الجلسة كالتأكد من اكتمال النصاب القانوني، وتذكيره بالبنود التي تتم مناقشتها أو ما تبقى منها؛ لأن سكرتير الاجتماع يعد بمنزلة ذاكرة رئيس الاجتماع.



ويجب أن يرأس الاجتماع الرسمي شخص يخوله نظام المؤسسة ذلك، وإلا عد الاجتماع باطلاً، وهذا يترتب عليه أن تكون القرارات الصادرة منه غير قانونية، وعلى رئيس الاجتماع أن يكون غير منحاز لصالح طرف ضد آخر، ذا موقف محدد حازماً ولديه القدرة على إدارة الاجتماع بكفاية وفاعلية، والسيطرة على النظام ومجريات الأمور في قاعة الاجتماع، وعادلاً في إعطاء فرص لأعضاء الاجتماع، لإبداء آرائهم وعرض أفكارهم، ويمكن إجمال دور رئيس الاجتماع في أثناء انعقاده فيما يأتي:-

١. التأكد من قانونية الاجتماع أو النصاب القانوني، وإذا لم يكتمل النصاب القانوني، فعلى الرئيس اتخاذ قراراً بتأجيل الاجتماع إلى موعد لاحق، قد يحدد في النظام الداخلي للمؤسسة، أو يحدد باتفاق الحضور.
٢. إدارة الاجتماع بكفاية وفاعلية.
٣. طرح الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال للمناقشة، وتلخيص النقاش، وفي ضوء ذلك يعلن موافقة الأعضاء أو رفضهم لمشروع القرار.
٤. تهيئة جو يتصف بالسماحة والصداقة والديمقراطية ويمنح الحضور المن والطمأنينة.
٥. معاملة الحضور كلهم بالمساواة، بتوزيع الأدوار على الأعضاء للمناقشة بعدالة.
٦. الإنصات لكل تعليق ونقطة نظام (*Point of Order*) فنقطة النظام اعتراض على مناقشة موضوع ما أو على الطريقة التي يتم التعامل بها مع هذا الموضوع، لوجود تعارض بين إجراءات الاجتماع والنظام الداخلي للمؤسسة.



٧. طرح الاقتراحات (*Motion*) والتعديلات (*Amendments*) للتصويت عليها، وقد يتم التصويت علنياً بالصوت المسموع أو برفع الأيدي أو بالوقوف، وقد يكون التصويت سرياً، وذلك بتوزيع نماذج خاصة من الورق مختومة بختم المؤسسة الرسمي.

ويعتمد الاقتراح أو التعديل بإحدى الطرائق الآتية:-

أ. التزكية (*Nomination*) عندما يتم تبني قرار دون التصويت.

ب. بالإجماع (*Unanimous Vote*) عندما يتم تبني قرار بموافقة الحضور كلهم عليه.

ج. بالترجيح (*Casting*) عندما تتساوى الأصوات المؤيدة والمعارضة لقرار ما، وبهذه الحالة يكون صوت الرئيس هو الصوت المرجح (*Casting Vote*).

د. بالأغلبية (*Majority Vote*)، ويقصد بها حصول الاقتراح أو التعديل على ثلثي أصوات الحضور.

٣. بعد عقد الاجتماع (*After the Meeting*):

ومن هذه الأمور التي يقوم بها سكرتير الاجتماع ما يأتي:

أ) إعداد محضر الاجتماع (*Minutes of the Meeting*)

محضر الاجتماع هو الوثيقة الرسمية لإثبات الوقائع التي تمت والمناقشات التي جرت والقرارات التي اتخذت في الاجتماع، فلا فائدة من تسجيل وقائع الاجتماع دون أن تكتب كتابة منظمة وموجزة ومقبولة وتوزع على المعنيين بالاجتماع فيما بعد.

ويكتب السكرتير محضر الاجتماع في دفتر أو ملف خاص، ثم يعرضه على الرئيس قبل طباعته، أو إعادة كتابته في شكله النهائي، ولا يوجد نموذج محدد



خاص بمحاضر الاجتماعات، ولكن هناك عناصر مشتركة لإعداد المحضر تتلخص فيما يلي:

١. يجب أن يتضمن المحضر العناصر الأساسية كإسم المؤسسة ونوع الاجتماع، وموعد الاجتماع وتاريخه، واسم رئيس الاجتماع، واسم سكرتير الاجتماع، وأسماء الحاضرين والغائبين والمعتذرين (لإثبات صحة الاجتماع وقانونيته) وبنود جدول الأعمال، وتحديد عدد الموافقين والمعارضين والممتنعين من التصويت، والقرارات التي اتخذت في أثناء الاجتماع.

٢. يدون المحضر في بنود، مع تخصيص فقرة لكل بند.

٣. يكتب المحضر بعبارات دقيقة شاملة واضحة.

٤. ترتب الفقرات والمعلومات، وترقم ترقيماً جيداً، تسهيلاً للحصول على المعلومة.

٥. يلخص النقاش الذي تم في أثناء الاجتماع.

٦. طباعة المحضر طباعة جيدة، وتوقيعه من رئيس الاجتماع، ثم تصويره وتوزيعه على الجهات المختصة.

٧. فهرسة محضر الاجتماع وحفظه في ملف خاص، لعرضه في الاجتماع اللاحق للمصادقة عليه.

ب) إعلان القرارات (*Decisions*)

بعد الانتهاء من الاجتماع، تطبع القرارات التي اعتمدت وتنسخ وترسل صور عنها إلى الإدارات والأقسام المختلفة المعنية بهدف العمل على تنفيذها.

ج) متابعة تنفيذ القرارات:



من الضروري متابعة تنفيذ القرارات، إذ ليس الهدف اتخاذ القرار، بل التأكد من أن القرارات التي اتخذت قد وصلت إلى الجهات المختصة، وأن ما جاء فيها قد تم تنفذه.

مزايا الاجتماعات وسلبياتها

(*Advantages & Disadvantages of Meetings*)

للاجتماعات مزايا عدة، منها ما يأتي:

١. وسيلة اتصال مباشر، تمكن الأفراد على مختلف مستوياتهم من معرفة حقيقة كثير مما يجري.

٢. القرارات المتخذة تكون أكثر مراعاة لمصلحة الجماعة.

٣. إتاحة الفرص للأفراد من مختلف المستويات للتفاعل وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

٤. التوفيق بين الآراء ووجهات النظر المختلفة والتأثير في ميول الأفراد والعمل على توسيع أفق تفكيرهم.

أما بالنسبة لسلبيات الاجتماعات، فتذكر منها ما يأتي:-

١. الاجتماعات قد تكون مضيعة للوقت، خصوصاً إذا لم يكن أعضاء الجماعة على وعي بما سيبحث.

٢. سيطرة بعض أعضاء الاجتماع على مجرياته، خصوصاً عندما يفتقر رئيس الاجتماع للمهارات القيادية.

٣. قد تميل القرارات الصادرة عن الاجتماع إلى الرأي الوسط لاختلاف الرأي وتعذر الوصول إلى قرارات تحظى بالأغلبية، وهذا يترتب عليه تقديم تنازلات.





الفصل الثالث

التقارير

(*Reports*)



تعد التقارير وسيلة مهمة من وسائل الاتصال المكتوب داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وحجومها، فبدون هذه التقارير التي تزود الجهات المختلفة في المؤسسات بالبيانات والمعلومات الضرورية، يكون من الصعب إدارة مثل هذه المؤسسات بفاعلية وكفاية، ومن هنا تحرص الإدارة على أن تكون التقارير التي تتلقاها أو تصدرها مناسبة للهدف المتوخى منها، ومكتملة أجزاؤها الرئيسية، ومتصفة بخصائص الجودة.

تعريف التقرير وأهميته للإدارة.

هناك تعريفات متعددة للتقرير فحسب نوعه يعرف التقرير بأنه: عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً بطريقة مبسطة، مع ذكر التوصيات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل، وهذا يمثل تعريف التقرير التحليلي.

ومنها أنه: عرض موجز للأنشطة التي قامت بها الإدارات المختلفة في المؤسسة، يرفع أو يقدم للإدارة العليا في المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن أن يعبر هذا التعريف عن التقرير الإخباري.

١. تعد التقارير وسيلة اتصال مكتوب، يمكن الاحتفاظ بها في المؤسسة إلى المدة التي تراها مناسبة، للإدارة الرجوع إليها في أي وقت من الأوقات للإفادة من المعلومات الواردة فيها.

٢. تسهم التقارير في زيادة كفاية عملية التخطيط ورسم السياسات، إذ تعتمد إدارة المؤسسة في وضع خططها رسم سياستها على المعلومات والبيانات التي تحصل عليها من المصادر المختلفة، سواء أكانت داخلية أم خارجية، ومن



المصادر الداخلية التقارير التي ترفعها الإدارات المختلفة في المؤسسة للإدارة العليا فيها.

٣. تسهل التقارير عملية الرقابة، إذ تتضمن بعض التقارير التي ترفع لإدارة المؤسسة بيانات ومعلومات تتعلق بتكلفة إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، كما تتعلق بعض التقارير بالمشكلات التي تواجه بعض الإدارات في أعمالها ومستوى هذا الأداء وهذا يساعد الإدارة على تعرف المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

٤. تسهم التقارير في تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، إذ أنها تعمل على زيادة التواصل بين المرؤوسين الذين يرفعون التقارير، والرؤساء الذين ترفع إليهم.

٥. تسهم التقارير في تنشيط عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة، فهناك علاقات عمل كثيرة بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الواحدة، فقد تؤدي إدارة معينة جزءاً من العمل المطلوب في حين تؤدي إدارات أخرى الأجزاء الأخرى، ولذلك، تتبادل هذه الإدارات التقارير لتنظيم العمل وتقسيمه.

٦. تسهم التقارير في تعريف جمهور المتعاملين مع المؤسسة منتجاتها أو خدماتها، من تجار جملة أو تجار تجزئة أو وكلاء المؤسسة وغيرهم، كما قد يتم ذلك في نشرات (تقارير قصيرة) توزع مع السلع أو الخدمات، لتعريف خصائص السلعة،وكيفية استعمالها، وصيانتها.



أنواع التقارير
(*Types of Reports*)

أنه من الصعب أن تقسم التقارير تقسيماً دقيقاً حسب أساس معين، دون أن يكون للأساس الآخر أي دور آخر فيه، وستتعرف فيما يأتي التقارير حسب موضوعاتها وزمن تقديمها وكلها والجهة المرسلة إليها.

١. أنواع التقارير حسب الموضوع:

هناك أنواع كثيرة من التقارير حسب الموضوع، من أشهرها التقارير الإخبارية والتقارير التحليلية والتقارير المالية، وفيما يأتي توضيح كل منها:

١) التقارير الإخبارية (*Informative Reports*):

هي التقارير التي تعرض المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين بهدف إخبار من ترفع إليه موضوعها أو مشكلة معينة، دون أن يتم فيها تقديم نتائج أو توصيات إذ أن الغرض من كتابتها هو إعطاء صورة حقيقية لما يجري بالنسبة لأمر من الأمور، ومن الأمثلة عليها تلك التقارير التي يعدها مديروا الإدارات أو رؤساء الأقسام لتقديمها إلى رؤسائهم عن سير العمل في إدارتهم أو أقسامهم، أو تقرير المبيعات الذي يرفعه مدير إدارة المبيعات في المؤسسة إلى المدير العام، الذي يبين فيه حجم المبيعات من سلعة معينة أو من عدة سلع خلال فترة زمنية معينة، أو التقرير الذي يرفعه مدير الدائرة الهندسية عن إنجاز العمل في مبنى جديد للمؤسسة، أما حركة هذه التقارير فهي غالباً راسية صاعدة، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء داخل المؤسسة،

ب) التقارير التحليلية (*Analytical Reports*)



وهي التقارير التي يتم فيها تحليل المعلومات وتفسيرها، وقد تتضمن التوصية بالإجراء الواجب اتخاذه في موضوع التقرير، ومن الأمثلة عليها تقارير تغيب العاملين، التي يتم فيها عرض الأسباب وتحليلها وتقديم التوصيات لعلاج هذه المشكلة، وكذلك التقرير الذي يتعلق بانخفاض مستوى جودة إنتاج السلعة الذي يعرض الأسباب ويحللها، ومن ثم يقدم توصيات لإدارة المؤسسة من أجل التغلب على هذه المشكلة وحلها.

ج) التقارير المالية (*Financial Reports*)

تعد هذه التقارير غالباً من الإدارة المالية في المؤسسة وذلك لتوضيح الأمور المالية فيها، ويتم تقديمها لإدارة المؤسسة لتقف على الأمور المالية فيها وهي غالباً تتعلق بالمصروفات والإيرادات ثم الأرباح أو الخسائر وتفيد هذه التقارير في استخدام معلوماتها في عملية التخطيط والرقابة.

ومن الأمثلة عليها الميزانيات التقديرية وحساب الأرباح والخسائر وقوائم التدفق النقدي وحساب المتاجرة، كما أن بعض هذه التقارير يركز على تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة حتى إذا ما تبين أن هذه التكاليف عالية إدارة المؤسسة الإجراءات اللازمة للعمل على تخفيضها حتى تستطيع منافسة سلع أو خدمات المؤسسات الأخرى، وفي هذه الحالة يطلق على التقرير بأنه تقرير تكاليف.

٢. أنواع التقارير حسب الزمن:

يمكن تقسيم التقارير حسب الزمن إلى عدة أنواع، منها السنوية والدورية والعرضية، وفيما يأتي توضيحها.



أ) التقارير السنوية (*Annual Reports*)

هي التقارير التي تقدم للإدارة العليا في المؤسسة في نهاية كل سنة ويتم فيها توضيح الأعمال التي قامت بها المؤسسة خلال تلك السنة والصعوبات التي واجهت هذه الأعمال والخطط أو المشروعات التي لم يتم تنفيذها، وأسباب ذلك، ويتم في هذا النوع من التقارير عرض الخطوات المستقبلية للمؤسسة من ناحية التوسع في أعمالها، إذا كان هناك تخطيط لذلك، ومن الأمثلة عليها ذلك التقرير السنوي الذي تعده إدارة المؤسسة عن نتائج أعمالها، لترفعه إلى مجلس المؤسسة أو إلى هيئة المديرين فيها، أي إلى الإدارة العليا فيها، وكذلك ما تجده من تقارير تقييمية تعد عن أداة العاملين في المؤسسات المختلفة، يعدها كل رئيس عن مرؤوسيه ليرفعها إلى رئيسه الأعلى وهكذا حتى تصل إلى الإدارة العليا.

ويرى البعض أن هذه التقارير السنوية هي تقارير متخصصة مثل التقرير المالي السنوي الذي يتم رفعه إلى الهيئة العمومية للمؤسسة (مجموع المساهمين فيها) لإطلاعهم على الوضع المالي لمؤسستهم، إلا أن مثل هذا النوع من التقارير يحقق هدفاً آخر مهماً، هو وظيفة العلاقات العامة مع المساهمين في المؤسسة أو مع كل كم يطلع عليه الجمهور.

إن حركة التقارير السنوية هي رأسية صاعدة وداخلية غالباً، إلا أنه قد تتحرك خارجياً إذا ما أرسلت إلى المساهمين أو إلى الجهات الحكومية المختصة التي تقوم بالرقابة على مثل تلك المؤسسات.

ب) التقارير الدورية العادية (*Periodic Reports*)



يقصد بهذا النوع من التقارير تلك التقارير التي يتم إعدادها وتقديمها في نهاية كل فترة زمنية معينة، بغض النظر عن موضوعها أو هدفها، وتعد هذه التقارير ملخصات للأنشطة المختلفة التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة في فترة زمنية معينة، وسميت التقارير الدورية لأنه يتم رفعها للمسؤولين في المؤسسة في نهاية كل فترة زمنية(أسبوع، أو شهر، أو ثلاثة أشهر) بشكل عادي أي أن تقديمها لا يتوقف على وجود مشكلة خاصة معينة.

وتتبع أهمية هذا النوع من التقارير في أنها تزود المسؤولين بمعلومات عن سير العمل في الأنشطة التي تعد عنها، وتساعدهم على اتخاذ القرارات أو تغييرات فيها، من حيث الاستمرار فيها كما هي، أو إدخال تعديلات أو تغييرات فيها، ومن الأمثلة عليها تقارير الإنتاج التي تبين كمية الإنتاج في كل شهر، وتقارير المبيعات التي تبين الكميات التي تم بيعها كل ثلاثة أشهر وتقارير الصيانة الدورية للآلات والأجهزة.

ج) التقارير العرضية غير العادية (*Casual Reports*)

هي التقارير التي يتم إعدادها وتقديمها لإدارة المؤسسة في مواعيد غير منتظمة حسبما تقتضيه طبيعة بعض الأعمال، أو إذا حصلت ظروف غير عادية (مشكلات) تقتضي إخبار الإدارة إياها، وتتبع أهمية هذا النوع من التقارير في أنها تقدم المعلومات المتعلقة بالحالة الخاصة بسرعة ودون تأخير، كي تتخذ الإدارة القرارات المناسبة لحل المشكلة قبل أن يزداد الأمر سوءاً إذا كان الأمر يتعلق بمشكلة أو للاستمرار في تنفيذ الخطة نفسها دون تعديل إذا كان الأمر يتعلق بمشكلة أو للاستمرار في تنفيذ الخطة نفسها دون تعديل إذا كان المر يتعلق بسير العمل في مشروع معين.



وقد سميت التقارير العرضية؛ لأنها تعد عن أمور أو أحداث غير عادية أي لا تحدث باستمرار وانتظام بمعنى أنه إذا لم يحدث هذا الشيء العرضي، فلن يكون هناك حاجة لإعدادها، ومن الأمثلة على هذا النوع من التقارير، التقرير الذي يتعلق بنتائج التحقيق في أمرٍ أو حادث يهم المؤسسة، والتقرير الذي يرفع لإدارة المؤسسة حول كمية المبيعات الكبيرة التي تم تحقيقها في الشهر الماضي، على عكس ما كان متوقعاً.

٣. أنواع التقارير على أساس الشكل:

يمكن تقسيم التقارير على أساس شكلها إلى تقارير رسمية وأخرى غير رسمية وفيما يلي توضيح ذلك:

أ) التقارير الرسمية (*Formal Reports*):

هي التقارير التي تخضع في كتابتها وإعدادها لإجراءات وأصول معينة لا يجوز إهمالها أو إغفالها، كما تتضمن أجزاء محددة لا يجوز الخروج عنها، ولا بد أن يشمل التقرير الرسمي صفحة العنوان، وقائمة المحتويات والمقدمة ومحتوى التقرير، ثم النتائج والتوصيات، كما قد يشمل ملحق أو أكثر إذا لزم الأمر، وقد يعد له فهرس، ومن الأمثلة على هذا النوع، التقارير الرسمية التقرير السنوي عن نتائج أعمال المؤسسة، الذي يقدم إلى مجلس إدارتها وإلى الهيئة العامة لها، والتقرير الذي تعده دائرة الإحصاءات العامة عن ظاهرة أو أكثر في المجتمع، سواء أكانت زراعية أو اقتصادية أو سكانية.

وفيما يلي موجزة عن أجزاء هذا التقرير:

١. صفحة العنوان: بالرغم من كثرة الأشكال التي يتم بموجبها ترتيب بيانات صفحة العنوان في التقارير الرسمية، فإن شكل الصفحة يكون أكثر جاذبية لو



تم توسيط عنوان التقرير في الثلث العلوي من هذه الصفحة، ويفضل كتابة العنوان بالحرف الكبير إذا كان باللغة الإنجليزية، وبالحرف العريض بالنسبة للعنوان باللغة العربية، وإذا كان طول عنوان التقرير يزيد على خمس بوصات (نحو ١٣ سم)، فالأفضل أن يكتب على سطرين مستقلين بينهما مسافتان سطريتين على الحاسوب، كما يفضل أن يأخذ العنوان شكل الهرم المعكوس، يليه على مسافة مناسبة الجهة المقدم إليها التقرير.

أما الجزء الخاص بتعريف كاتب التقرير على صفحة العنوان نفسها (اسم الكاتب ولقبه الوظيفي) وكذلك تاريخ إعداد التقرير، فيكون في الثلث الأخير من الصفحة.

٢. **قائمة المحتويات:** هي قائمة تضم أجزاء التقرير كافة، عدا صفحة العنوان، وتوضح فصول التقرير وأجزائه مرتبة حسب ورودها في التقرير، ورقم الصفحة التي يبدأ منها الفصل أو الجزء، كما أن الهوامش الأربعة لهذه الصفحة (الأيمن والأيسر والأعلى والأسفل) تكون بقدر الهوامش نفسها في متن التقرير.

٣. **قائمة الأشكال التوضيحية:** عندما يتضمن عدداً محدوداً من الأشكال التوضيحية من الأشكال التوضيحية يمكن إدراجها في الجزء الأسفل من قائمة المحتويات، أما إذا كان عددها كبيراً فيمكن تخصيص صفحة مستقلة لها التقرير، ويجب دائماً ترقيم الأشكال التوضيحية كافة، التي ترد في التقرير بأرقام مسلسلة خاصة بكل فصل، مع ذكر رقم الفصل، أو أن تعطي أرقاماً مسلسلة،



٤. ملخص التقرير: يعد ملخص للتقرير ويوضع ضمن أجزائه التمهيدية وذلك بهدف إعطاء القارئ فكرة سريعة عن أهم نقاط التقرير والنتائج التي تم التوصل إليها، ويكتب عنوان هذه الصفحة "ملخص " أما هوامش الصفحة فهي بقدر هوامش صفحات كتابة نصوص التقرير نفسها، وأما مكان الملخص فهو قبل الصفحة الأولى من متن (محتوى) التقرير مباشرة،

٥. متن التقرير (محتواه): يحتوي على البيانات والمعلومات وتحليها وتفسيرها، ويكتب كتابة منظمة في أجزاء متعددة وكل جزء يتكون من عدة فقرات، تخصص كل فقرة لفكرة معينة، ويجب مراعاة أصول الطباعة فيه، من حيث التنسيق والترتيب والهوامش والمسافات، كما يجب أن تكون لغته صحيحة وخالصة من أية أخطاء لغوية أو نحوية أو طباعية، وأن يكون متسلسل الأفكار ومتماسكاً، بحيث يشكل في النهاية وحدة واحدة.

٦. الأجزاء الإضافية المساعدة: ومن هذه الأجزاء الإضافية التي يمكن أن يحتوي التقرير الرسمي عليها أو على بعضها الملحق أو الملاحق، وقائمة المراجع والفهرس أو الفهارس.

أ) الملحق: معلومات مساعدة قد تلزم لمراجعة تفصيلية للتقرير أو لبعض أجزائه، أو لتقييم التقرير، ولكنها ليست اساسية لفهم ما عرض في صلب التقرير، ولا يعد الملحق رئيساً، بل مادة مساعدة حتى ولو لم تدع الحاجة إلى استخدامها في متن التقرير، ومن الأمثلة عليها الأستبانات، وبعض الرسائل والنماذج، وبعض الأنظمة أو التعليمات، وتوضع الملاحق عادة في نهاية التقرير، ويجب ترقيم صفحات الملحق ترقيماً مسلسلاً.

ب) قائمة المراجع: هي مجموعة المصادر التي تم الاعتماد عليها في جمع معلومات التقرير أو جز منها، والكتب المنشورة، والمقالات المنشورة في المجلات



والصحف، والقواميس، وتعد هذه المراجع مصادر ثانوية، لأن المعلومات التي تتضمنها عالجها باحثون آخرون غير كاتب التقرير ، ولذلك، لا بد من إدراجها في قائمة خاصة تسمى "قائمة المراجع" وأما إذا كان التقرير مبنياً بكامله على بيانات أولية، أي جمعها كاتب التقرير لأول مرة بوساطة الاستبانات والمقابلات الشخصية، والملحوظات، ففي هذه الحالة لا حاجة لعمل قائمة مراجع.

ويأتي الجزء الخاص بالمراجع آخر جزء من التقرير، وتكتب عبارة "قائمة المراجع" الأجنبية فيتم ترتيب أسماء المؤلفين بالمراجع العربية، أما المراجع الأجنبية فيتم ترتيب أسماء المؤلفين حسب الحروف الهجائية أيضاً، ولكن مبتدئين باسم عائلة المؤلف،ويذكر بعد اسم المؤلف أو أسماء المؤلفين اسم المرجع، ثم مكان النشر، واسم الناشر، ثم سنة النشر وإذا كان مؤلفو الكتاب أو معدو التقرير أكثر من ثلاثة، فإنه بذكر اسم المؤلف الأول وتكتب بعده كلمة (آخرون) أو ما يؤدي المعنى نفسه.

ب) التقارير غير الرسمية:

يقصد بالتقارير غير الرسمية تلك التقارير التي لا يتم التقيد في كتابتها بأجزاء التقرير الرسمي التي سبق ذكرها، ويجب أن يفهم من ذلك أن الموضوع الذي تكتب بشأنه هو موضوع شخصي وليس رسمياً بل إن موضوع التقرير في هذه الحالة هو رسمي، أي يتعلق بنشاط من أنشطة المؤسسة، أو بمشكلة ذات علاقة بعملها الرسمي، وتكتب التقارير غير الرسمية في العادة في شكل رسالة أو مذكرة، ولكنها قد تأخذ أيضاً شكل المخطوطة. وفيما يأتي توضيح موجز للتقرير في شكل رسالة، والتقرير في شكل مذكرة.



١. التقارير في شكل رسالة: بالرغم من عدم وجود قاعدة تحدد الحد الأقصى لطول هذا النوع من التقارير، فإن بعض العلماء يقترح إلا يزيد عدد صفحاتها على خمس، ويستخدم هذا الشكل من التقارير غير الرسمية لعرض البيانات والمعلومات على أفراد من خارج المؤسسة، أي أنه يتحرك للخارج.

٢. التقرير في شكل مذكرة (*Memo Report*): يستخدم هذا النوع من التقارير على نطاق داخل المؤسسة الواحدة، وغالباً لا تزيد صفحات هذا الشكل من التقارير على خمس صفحات، مثل التقرير في شكل رسالة.

وتتوافر في معظم المؤسسات الكبيرة بشكل خاص، نماذج موحدة للمذكرات الداخلية التي تحتوي على عبارات مطبوعة في الجزء العلوي من الجهة اليمنى منها، مثل إلى من، التاريخ، الموضوع، في حين يكون اسم المؤسسة، مطبوعاً في أعلى وسط الصفحة، ويكتب عبارة "مذكرة داخلية".

وتختلف المذكرة عن الرسالة، في أن الألقاب الوظيفية للمرسل والمرسل إليه لا تظهر فيها، وكذلك التحية الافتتاحية والتحية الختامية.

٤. أنواع التقارير على أساس الجهة المرسل إليها:

تقسم التقارير حسب هذا الأساس إلى نوعين، تقارير داخلية وتقارير خارجية وفيما يلي توضيح كل منها:

١. تقارير داخلية:

هي تلك التقارير التي تكتب في المؤسسة، وترسل إلى المسؤولين فيها، سواء في الفرع نفسه أم بين فروع المؤسسة المختلفة، وتأخذ هذه التقارير شكل التقارير

غير الرسمية (المذكرات الداخلية) التي سبق وأن دراستها كتقارير البيع التي ترفع من مندوبي المبيعات إلى مدير المبيعات، وتقارير الإنتاج التي يرفعها رئيس



قسم الإنتاج إلى مدير الإنتاج، وتقارير التدريب والتطوير الإداري كالتي يرفعها مدير التطوير والتدريب إلى مساعد المدير العام للشؤون الإدارية، أو كمذكرة يرسلها أحد المديرين إلى موظف من موظفي إدارته بخصوص عمله، وهذا يعني أن التقارير الداخلية يمكن أن تتحرك صعوداً من المرؤوس للرئيس، أو هبوطاً من الرئيس للمرؤوس.

٢. تقارير خارجية:

هي التقارير التي تنشأ في المؤسسة، ويتم إرسالها إلى جهات خارجية أفراداً أو مؤسسات، وهي عادة تأخذ شكل الرسائل أو التقارير الرسمية الطويلة، ويكون الهدف منها تزويد تلك الجهات بمعلومات عن نشاط المؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها، كالتقارير التي يتم إرسالها إلى العملاء لإعلامهم وصول سلع جديدة، وإلى وكلاء المؤسسة لإعلامهم أية معلومات عن السلع أو الخدمات أو الصيانة التي يمكن أن تقدمها المؤسسة لمستعملي سلعها، وإلى وكلاء الإعلان ومكاتبه، أو إلى شركات النقل، وتعد الاتصالات الخارجية متمثلة في التقارير من المسؤوليات لإدارة المبيعات، وإدارة المشتريات، وإدارة الدعاية والإعلان في المؤسسة.

خصائص التقرير الجيد:

هناك عدة خصائص أو صفات يجب أن يتصف بها التقرير الجيد، منها:-

١. هدف التقرير: كل تقرير فاعل يجب أن يكون هناك سبب (هدف) لكتابته، وإلا عد من الأوراق الزائدة التي تتراكم، ولا لزوم لها، وربما تؤدي إلى زيادة عرقلة العمل وتعطيله، فعلى سبيل المثال، فإن من أهداف إعداد تقارير أداء العاملين في المؤسسة، كإظهار العلاقة بين أداء أحد الأنشطة، كالبيع أو الشراء أو الإنتاج والميزانية، أو مقارنة أداء إحدى الإدارات، كإدارة التسويق



بالإدارات الأخرى، كالإنتاج أو الأفراد داخل المؤسسة نفسها أو مع مثيلاتها من الإدارات في مؤسسات أخرى، ويجب أن يكون المقارنات صحيحة ومعتدلة تلفت الأنظار إلى نقاط الاختلاف والضعف والمظاهر الإيجابية أيضاً.

٦. التوضيحات:

فالتقرير الذي يحتوي على الأشكال والخرائط والرسوم البيانية التوضيحية أفضل من الذي يجيء خالياً منها. فمثل هذه الأشكال تعطي القارئ فرصة كبيرة لتكوين فكرة سريعة ومعبرة عن الموضوع، حتى وإن لم يقرأ النصوص.

٧. الدقة:

أي أن يتضمن التقرير معلومات صحيحة، لأن دقة المعلومات تساعد على التخطيط الواقعي واتخاذ القرارات السلمية، كما تقلل إلى حد كبير الوقوع في الخطأ.

٨. الاختصار (الإيجاز):

بحيث يحتوي التقرير على المعلومات الضرورية دون الدخول في أية تفصيلات لا ضرورة لها، كما يجب ألا يحتوي على كلمات أو عبارات أو جمل ليس لها علاقة بموضوع التقرير. ومما تجدر ملاحظته أن الاختصار في الكتاب لا يعني أن يفقد التقرير خاصيته وأهدافه، وأن يؤدي إلى جعل التقرير غامضاً وغير مفهوم، فالمقصود هنا الاختصار مع الوضوح.



٩. الوضوح:

أي أن يكتب التقرير بلغة واضحة وسهلة تزيل أي شك أو غموض في المعنى، وتسهل على القارئ فهمه بسهولة ويسر، فكلما كتب التقرير بما يتناسب والمستوى العلمي لقارئه، تحقق الوضوح فيه، ومما يجب التذكير به أنه يجب كتابة التقرير بلغة بسيطة، خالية من الأخطاء اللغوية والطباعية، وبعيدة عن التعقيد واستخدام المصطلحات العلمية والفنية والصعبة. ومما يزيد في وضوح التقرير كذلك أن يكون مرتباً، ومقسماً إلى أقسام وفقرات تبين الأفكار المهمة فيه، وتجعله سهل القراءة بالانتقال من فكرة إلى أخرى انتقالاً منظماً، فهذا يساعد على فهم ما يتضمنه من معلومات ومن توصيات كذلك.

١٠. الإقناع:

وهذا يعني استناده إلى حقائق ومعلومات واقعية ومنطقية لا تقبل الجدل ولا تثير الالتباس عند القارئ. ومما يساعد على عملية الإقناع توضيح التوصيات الموجودة في التقرير وتفصيلها بشكل مناسب، بما لا يتعارض مع الإيجاز، وتضمين التقرير الأشكال، والخرائط والجداول، والرسوم البيانية المناسبة التي توضح وجهة نظر الكاتب وتوصياته وتدعمها.

خطوات كتابة التقرير:

لكي يكون التقرير جيداً، لا بد من إتباع خطوات معينة في كتبته وإعداده. ومن أهم هذه الخطوات ما يأتي:

١. تحديد الهدف:

قبل كتابة التقرير يجب تحديده هدفه، فإن لم يكن له هدف، فلا داع لكتابته أصلاً. وهذا الهدف هو الذي يحدد موضوع التقرير، فقد يكون الهدف متعلقاً



بمسألة ما كإنخفاض جودة إنتاج السلعة، أو زيادة تكاليف الإنتاج، أو كثرة تغيب العاملين عن أعمالهم في المؤسسة.... الخ.

٢. جمع البيانات وتنظيمها:

الخطوة الثانية في كتابة التقارير هي جمع المعلومات اللازمة، وهناك مصدران رئيسيان لجمع المعلومات، هما مصادر المعلومات الأولية ومصادر المعلومات الثانوية، فمصادر المعلومات الأولية هي التي تمدنا بمعلومات جديدة لم يسبق الحصول عليها من قبل، والتي يمكن أن يطلق عليها المعلومات الخام، أي التي لم تخضع للدراسة والتحليل والتفسير من باحثين سابقين، ومن أهم مصادر معلومات البحث أو التقرير الأولية المسوحات التي يقوم بها الباحث، والمقابلات مع الخبراء أو غيرهم من المعنيين، والمشاهدات والتجارب التي يجريها الباحث.

أما المعلومات الثانوية، فهي التي جمعها آخرون، واستخدمت في أبحاث أو تقارير سابقة، ولذلك يمكن القول أن من أهم مصادر المعلومات الثانوية الأبحاث والتقارير التي أعدها آخرون، والكتب والمجلات والدوريات التي تتوافر في المكتبات وغيرها من المراجع الكثيرة، والمعلومات التي قد تكون مخزنة في الحواسيب والمتوافرة في وقتنا الحاضر في العديد من مكتبات الجامعات والمعاهد العلمية.

٣. تصنيف البيانات وتحليلها:

بعد أن يجمع كاتب التقرير(أو الباحث) البيانات عن المشكلة التي يقوم بدراستها، يقوم بتصنيفها ليصبح لها معنى واضح لدى القارئ ومفيدة له، فقد يكون لدى الباحث معلومات متعددة ومتنوعة عن أسباب انخفاض الكفاية



الإنتاجية لمجموعة من العاملين في المؤسسة، ولكن، دون تصنيف هذه المعلومات والبيانات، وتحليلها تصبح دون معنى، ولذلك، يمكن أن يتم تصنيفها على أسس مختلفة، فمنها ما يكون متصلاً بالعمال أنفسهم، كظروفهم الصحية والاجتماعية وقدراتهم العقلية وسماتهم الشخصية. في حين أن بعضها قد يتعلق بظروف العمل المادية المحيط بالعامل، كمكان العمل ومدى ملاءمته من إضاءة وتهوية ودرجة حرارة، ورطوبة. وقد يكون بعضهما متعلقاً بالإنتاج نفسه وتطويره ومعدات الإنتاج العامل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، ومقدار تطور هذا العمل في عدد من السنوات، وبعد تصنيف البيانات أو في أثنائها، تحلل، للتوصل إلى الأسباب الحقيقية لإنخفاض الكفاية الإنتاجية لمجموعة هؤلاء العاملين.

٤. تنسيق التقرير وتنظيمه:

بعد جمع المعلومات والبيانات وتحليلها والتوصل إلى نتائج معينة، يقوم الباحث أو كاتب التقرير بتنسيق هذه المعلومات وتنظيمها. تمهيداً لعرضها، ليفيد من قراءته من يعنيهم الأمر.

ويحدد كاتب التقرير في هذه المرحلة من مراحل كتابة التقرير الأجزاء المختلفة التي سيضمنها تقريره، أو يقرر الوزن الذي سيعطيه كل جزء من هذه الأجزاء، ويقرر كيف سيعرض الموضوعات، حتى تأتي أجزاء التقرير متماسكة، وتشكل معاً وحدة واحدة.

وعلى كاتب التقرير أن يقرر مسميات الفصول والأبواب أو الأجزاء التي يتضمنها التقرير، فعلى سبيل المثال، قد يتضمن أحد التقارير فصلاً عن الأسلوب المستخدم في كتابة التقرير، في حين لا يتضمن تقرير آخر مثل هذا



الفصل، وقد يتضمن أحد التقارير فصلاً أو باباً عن تحليل النتائج، في حين قد يدمج هذا الفصل أو الجزء من التقرير مع بيانات البحث ومعلوماته في تقرير آخر. ولا شك أن قرار كاتب التقرير في هذا المجال يعتمد على الأهمية أو القيمة النسبية التي يعطيها الباحث كل جزء من أجزائه تقريره.

ومما يساعد كاتب التقرير على ذلك إعداده إطاراً مفصلاً لما سيتضمنه التقرير من موضوعات موزعة على شكل أبواب وفصول أو أجزاء رئيسة وأجزاء ثانوية يعبر عنها بعناوين رئيسة وعناوين فرعية، وذلك قبل أن يبدأ كتابة تقريره بشكله النهائي.

٥. كتابة التقرير:

تعد كتابة التقرير في صورته النهائية من الأعمال الشاقة، إلا إذا تمت الخطوات السابقة بشكل جيد، وفي هذه المرحلة، يسجل كاتب التقرير الأفكار والحقائق والمعلومات حسب الإطار الذي قام بإعداده في المرحلة السابقة، مع ضرورة التركيز على إنتاج أفضل الأساليب لربط مادة التقرير ببعضها، حتى يظهر وحدة واحدة ومتماسكة.

ولذلك، تجد أن الكتاب الناجحين يعيدون كتابة تقاريرهم عدة مرات لتقيحها وتحسينها، وذلك بإعادة تنظيمها بالإضافة إلى الحذف أو التعديل، قبل أن يصبحوا راضيين تماماً ويرفعونها لإدارة المؤسسة.

وقد يعرض كاتبوا التقارير تقاريرهم في صورتها النهائية الأولى آرائهم وتوجيهاتهم، وقد يدخلون الكثير من التعديلات على مسودات تقاريرهم، قبل طباعتها أو عرضها في صورتها النهائية،



ولا شك أن كاتب التقرير يقوم بقراءة تقريره مرة ثانية وثالثة كي يتأكد من ملاءمته من حيث الوضوح والكمال، كما يدقق الطباعة لاكتشاف أي أخطاء طباعية، فيقوم بتصحيحها، وعندئذ، يمكن أن يوقع التقرير إذا كان بحاجة لذلك، ثم يقدمه للجهة أو للشخص المختص في المؤسسة.

الفصل الرابع

العلاقات العامة

(*Public Relations*)



العلاقات العامة هي العلم الذي يستهدف افناع الجماهير، ويرتبط هذا العلم بالديمقراطية ارتباطاً وثيقاً، إذ أن طبيعة الديمقراطية نفسها تتضمن فرصة محاولة اقناع الجمهور بطرائق مختلفة، والعلاقات العامة يمكن أيضاً أن تساعد على زيادة فهم الجماهير وصادق رغبتهم.

وقد عرف مفهوم العلاقات العامة أحد مفاهيم الإدارة العامة منذ القدم، فقد عرفت هذا المفهوم الإمبراطوريات القديمة والدول في العصور الوسطى والحديثة والمعاصرة في مختلف قارات العالم. ثم انتشر مفهوم العلاقات العامة من علم إدارة الأعمال لدى الأمريكيين، الذين كانوا أول من استخدم عبارة(العلاقات العامة) للدلالة على وجه معين من أوجه النشاط الاقتصادي لمشروعات الأعمال، وكان ذلك في نهاية القرن التاسع عشر.

مفهوم العلاقات عند روادها

إن تعريف العلاقات العامة مسألة فيها صعوبة؛ لأن معظم التعريفات تستند إلى عمل معين تقوم به مشروعات الأعمال أو الوحدات الحكومية، وتتضح صعوبة الوصول إلى تعريف محدد لمفهوم العلاقات العامة من استعراض التعريفات الآتية:-

فقد عرفها قاموس وبستر(*Webster*) أنها الوظائف التي تقوم بها مشروعات الأعمال لإطلاع الجمهور على أوجه أنشطتها وسياساتها، وأهمية وجودها في محاولة لخلق رأي عام مناصر لها.

أما الموسوعة الإدارية (*Encyclopedia of Management*)، فقد عرفت العلاقات العامة أنها الوظيفة الإدارية التي تحاول أن تبني سمعة طيبة



للمشروع، ومنتجاته وخدماته مع جماعات الشعب، التي تستطيع أن تؤثر في رفاهية المشروع الحاضرة والمستقبلية.

وعرفها شارلز شتاينبيرغ (*Charles S. Steinberg*) أنها تتضمن الاستخدام الماهر لفن الاتصال للإعلام والتأثير في الرأي العام لإقناع الجمهور بأهداف المشروع.

أما إدوارد بيرنز (*Edward Berne's*)، فقد عرفها أنها نشاط يشمل ما يأتي:-

- تزويد الجمهور بالمعلومات.
- إغراء الجمهور بهدف تغيير اتجاهاته وميوله وتعديلها.
- المواءمة والملاءمة بين إجراءات المؤسسة واتجاهاتها مه جمهورها واتجاهات الجمهور وإجراءاته مع المؤسسة.

أما ركس هارلو (*Rox Harlow*)، فقد عرفها أنها عملية تحليل، تقيس بها المنظمة حاجات الأطراف المعنية ورغباتها، حتى تسلك نحوها سلوكاً متوافقاً.

كما عرفها جون مارستون أنها اتصالات منطقية ومقنعة ومخطط لها، صممت خصيصاً للتأثير في جمهور المؤسسة.

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات السابقة للعلاقات العامة، فإنه يمكن تعريفها أنها "الوظيفة التي تمارسها الإدارة لقياس الاتجاهات العامة وتنسيق السياسات والإجراءات التي يتبعها الفرد، أو المؤسسة، أو المشروع، تنسيقاً يتمشى مع المصلحة العامة".



١. الفرق بين العلاقات العامة والدعاية

الدعاية هي تلك الجهود المقصودة للتأثير في الآخر، لإقناعه بفكرة أو رأي، أو منتج، أو تغيير الأداء والاتجاهات السائدة نحو قضية ما، أو خلق أنماط جديدة من السلوك، بهدف التأثير في الأفراد والسيطرة على أفكارهم بإخفاء الحقائق أو تغييرها. بينما تهدف العلاقات العامة إلى إقناع الجمهور، يتزويده بالمعلومات الصحيحة ونشر الحقائق بأمانه ودقة، وهناك اختلاف بين العلاقات العامة والدعاية، من حيث المدى، فالعلاقات العامة تعمل للمدى الطويل، بينما تعمل الدعاية على تحقيق أهداف سريعة دون الاهتمام بالنتائج البعيدة المدى.

٢- الفرق بين العلاقات العامة والإعلان

يعرف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات، بوساطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع. والفرق بين العلاقات العامة والإعلان من حيث الهدف هو أن الإعلان يهدف إلى حث الجمهور على شراء السلعة أو الخدمة المعلن عنها، أما العلاقات العامة، فتهدف إلى دفع الجمهور لمؤازرة مؤسسة ما أو مشروع معين، وإقناعه بمناصرة السياسة المتبعة فيهما.

أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة

العلاقات العامة ضرورية لأي مؤسسة، تجارية كانت أم حكومية إذ لا تستطيع أي مؤسسة العمل بنجاح دون وجود تفاهم متبادل بينهما وبين جمهورها، ونجاح المؤسسة لا يتوقف على ما تحققه من ربح، بل يشمل أيضاً سمعتها وثقة الجمهور بها، فغاية العلاقات العامة في أي مؤسسة هو الوصول إلى جماهيرها لشرح أهدافها وغاياتها وخططها باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.



١. فالمؤسسة الحديثة حتى تنجح، لا بد لها من أخبار جماهيرها سياساتها، كما أن عليها معرفة وجهة نظر جمهورها واتجاهاته، ووضع سياساتها بما يتفق مع تلك الميول والاتجاهات.

٢. والعلاقات العامة ذات أهمية بالغة في تحديد مستقبل أي مؤسسة، ولا بد من الاهتمام بها وإعطائها دوراً كبيراً مهماً داخل المؤسسة وخارجها، أما داخل المؤسسة فإن لها دوراً في إقامة علاقات قوية بين الموظفين في المؤسسة من جهة، أو بين الموظفين والإدارة من جهة أخرى، وذلك بدراسة رغبات الموظفين، وميولهم واتجاهاتهم بعقد الندوات واللقاءات أو توزيع الاستبانات، فكلما ساهمت المؤسسة في بناء صورة جميلة في أذهان موظفيها عمل هؤلاء على نقلها إلى البيئة المحيطة بهم.

٣. وبمثل ما تعمل العلاقات العامة في المؤسسة على إقامة علاقات قوية مع الموظفين فيها، فإنها تعمل على توطيد صلاتها بجمهورها الخارجي، لمؤسسة الحديثة بحاجة إلى تأييد الناس لها، لذا فإن عليها تعريف الجمهور إياها، بعقد الندوات واللقاءات، كما أن عليهم دراسة جمهورها وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم.

ويمكن إبراز أهمية دور العلاقات العامة بموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فاهتمام إدارة المؤسسة بوظيفة العلاقات العامة ينعكس على المكانة التي يمكن أن تحظى بها الخريطة التنظيمية وإلى الصلاحيات التي تمنح للعاملين بها.

ويتوقف وجود إدارة العلاقات العامة على الخريطة التنظيمية لأي مؤسسة على عوامل عدة، ومنها حجم اقتتناع وعلاقاتها وطبيعة عملها، ونوعية



جماهيرها وانتشارهم، بالإضافة إلى مدى اقتتناع الإدارة العليا وإدراكها لأهميتها، فعندما تكبر المؤسسة وتتسع علاقاتها، يصبح هناك ضرورة لإيجاد دائرة للعلاقات العامة، كما أن وجود دائرة العلاقات العامة يصبح ضرورة عندما تتعامل المؤسسة مع عدد كبير من الناس منتشرين في منطاق جغرافية شاسعة.

كما أن عمل المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه يفرضان عليها الاهتمام بالعلاقات العامة، بالإضافة إلى اقتناع الإدارة العليا بهذه الوظيفة وإدراكها لأهميتها يعدان عاملين مؤشرين إلى ضرورة تنظيم هذه الوظيفة، إبراز الوحدة الإدارية التي تتولاها في الهيكل التنظيمي. إن وجود هذه الوظيفة على الهيكل التنظيمي قد يختلف من مؤسسة لأخرى ومن مؤسسة خاصة إلى مؤسسة عامة، وذلك بسبب الاختلاف في الأهداف والخطط والبرامج والجماهير التي تتعامل معها.

فوظيفة العلاقات العامة قد تقع في مستوى الإدارة العليا، فنجد أن المسؤول عنها يشغل وظيفة نائب المدير العام مثلاً كي تكون له سلطة التوجيه، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهذا يعطيه الفرصة للملاءمة، والتوفيق بين مصلحة المؤسسة وجمهورها، ووضع السياسات التي تلبي رغبات الجمهور وحاجاتهم وتحظى بثقته واحترامه.

كما قد تكون في مستوى الإدارة الوسطى، وهذا يتيح لها رفع توصياتها إلى إدارة المؤسسة التي قد تأخذ بها أو لا تأخذ، وذاك حسب فلسفة الإدارة العليا.

كما قد تكون في المستويات الدنيا من التنظيم تسند إلى موظف واحد أو تلحق بإحدى الإدارات داخل المؤسسة، وبالتالي تصبح عنواناً بلا مضمون.



وبما أن إدارة العلاقات العامة هي المرآة التي تعكس عليها المؤسسة ما تريد اطلاع الجمهور عليه من سياسات وخدمات وسلع بأسلوب يجعل تلك الجماهير مطمئنة وراضية، وهي أيضاً تستقبل ردود فعل الجمهور تجاه المؤسسة واجراءاتها، وتعكسها إلى صانعي سياسة المؤسسة ومتخذي قراراتها، لذا فمن الضروري أن يكون مكان إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة في المكان الذي منحها القدرة على توجيه سياسة المؤسسة. وهذا يتحقق عندما تكون العلاقات العامة على اتصال وثيق برئيس المؤسسة.

الاتصال والعلاقات العامة

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات من طرف لآخر، إذ تنتقل هذه المعلومات على شكل كلمات مكتوبة أو شفهية، أو رموز أو صور.... الخ.

فالاتصال وسيلة العلاقات العامة للوصول إلى أهدافها، ولا تختلف أهداف الاتصال عن أهداف العلاقات العامة، فكلاهما يهدف إلى خلق التفاهم المتبادل، ولا وجود للعلاقات العامة دون اتصال.

إن جمهور المؤسسة يرغب في معرفة الكثير من الحقائق عنها، لذا، فمن الأفضل للمؤسسة إطلاع الجمهور على الحقائق، كما أن دعم الجمهور للمؤسسة لن يتم إلا إذا عرفت طبيعة الخدمات التي ستقدمها، فكلما زادت المؤسسة في استخدام وسائل الاتصال المختلفة مع الجمهور، زاد تفهم ذلك الجمهور لأهداف تلك المؤسسة، وزاد دعمه لها، وقل توجيه النقد لها.

ولأن جمهور المؤسسة متنوع ومختلف في الاتجاهات والميول، كما أنه موجود في مناطق جغرافية مختلفة، فالسبيل الوحيد للوصول إليه هو وسائل الاتصال المختلفة، إذ لا يمكن الوصول إليها بوسيلة معينة من وسائل الاتصال، ربما



تختلف عن تلك التي يمكن الوصول بها إلى فئة أخرى، ويجب أن تكون وسيلة الاتصال سليمة وباتجاهين، فتساعد بذلك المؤسسة على تعرف آراء جمهورها ورغباته، كما تستطيع وضع السياسات التي تخدم مصلحة هذا الجمهور.

وفي مجال العلاقات العامة فإن نقل المعلومة إلى الجمهور يمر بعدد من المراحل اللازمة لإنجاز عملية الاتصال، وذلك على النحو الآتي:-

١. تحديد الهدف من الاتصال بدقة ووضوح.
٢. تحديد الجمهور الذي سيتم الاتصال به.
٣. اختيار الأسلوب الأمثل للاتصال به.
٤. صياغة نص الرسالة، بحيث تكون واحة ومفهومة.
٥. اختيار الوقت المناسب للاتصال.
٦. نقل الفكرة المراد إرسالها بالأسلوب والوقت المحددين.
٧. مراقبة ردود الفعل لدى الجمهور للحصول على تغذية عكسية.
٨. تقييم النتائج على ضوء ردود الفعل.
٩. وضع الخطة التنفيذية في ضوء النتائج.



التقويم

من خلال التقويم يتم معرفة مدى استيعاب القارئ للكتاب، كما يمكنه من ادراك المعلومات الموجودة بهذا الكتاب .

و حتى يتسنى للقارئ الاستفادة من هذا الكتاب عليه الاجابة على تلك الاسئلة، من خلال وضع دائرة على رمز الاجابة الصحيحة، او من خلال الاجابة المباشرة على بعض الاسئلة التي لاتحتوي على خيارات.

كما ان الاجابة على الاسئلة ذات الاختيارات لا يعني ان القارئ متفهم للكتاب بشكل ممتاز، انما الهدف من ذلك تشجيع القارئ على الرجوع لموضوع السؤال من خلال الكتاب.

و اليكم بعض الاسئلة:-

❖ ماذا تسمى الاجتماعات التي تعقد على فترات زمنية منتظمة و في مواعيد محددة ، كأن تعقد كل شهر او ثلاثة اشهر ؟

أ. الاجتماعات الدورية.

ب. الاجتماعات الطارئة.

ج. الاجتماعات الرسمية.

❖ما اهمية الاجتماعات الدورية ؟

أ بحث نظام المؤسسة الداخلي.

ب تصفية المؤسسة او تعديل نظامها الاساسي.

ج أ + ب.



❖ماذا تسمى الاجتماعات التي تعقد في فترات زمنية غير منتظمة حسب الحاجة اليها؟

أ   الاجتماعات غير الرسمية.

ب   الاجتماعات الطارئة .

ج   الاجتماعات الدورية.

❖ما الفئات التي تندرج تحت الاجتماعات من حيث الزمن؟

أ   الاجتماعات الرسمية و الاجتماعات غير الرسمية.

ب   الاجتماعات الدورية و الاجتماعات الطارئة.

ج   أ + ب .

❖اجتماعات الهيئة العمومية للشركات يندرج تحت الاجتماعات ؟

أ   الاجتماعات الطارئة.

ب   الاجتماعات الدورية.

ج   الاجتماعات الرسمية.

❖ ما الاسم المرادف للاجتماعات غير الدورية ؟

أ   الاجتماعات غير الرسمية.

ب   الاجتماعات الطارئة.

ج   أ + ب.

❖ ماذا تسمى الاجتماعات التي يكون هدفها بحث مشكلة معينة في المؤسسة او دراسة عدة موضوعات تثبت في جدول الاعمال ؟

أ   الاجتماعات الرسمية.



ب الاجتماعات غير الرسمية.

ج الاجتماعات اليومية.

❖ هل يمكن ان تعقد الاجتماعات غير الرسمية بشكل دوري ؟

أ نعم.

ب لا.

ج احيانا.

❖ ماذا تسمى الاجتماعات التي تعقد كاجتماع مجلس جامعة الدول العربية؟

أ الاجتماعات على مستوى الدولة.

ب الاجتماعات على المستوى الاقليمي.

ج الاجتماعات على مستوى دولي.

❖ ما المصطلح الصحيح لكلمة الاجتماعات باللغة الانجليزية؟

أ Public Relations

ب Reports

ج Meetings

❖ بماذا تسمى الاجتماعات التي تعقد كاجتماعات هيئة الامم المتحدة؟

أ الاجتماعات على مستوى دولي.

ب الاجتماعات على مستوى اقليمي.

ج الاجتماعات على مستوى الدولة.

❖ ماذا تسمى الاجتماعات التي تتم في مناسبات اجتماعية معينة كالاحتفالات بمناسبة مرور عشر سنوات على تأسيس المؤسسة مثلا ؟

أ الاجتماعات الرسمية.

ب الاجتماعات غير الرسمية.

ج الاجتماعات غير الدورية.

❖تحت اي من الاجتماعات تندرج اجتماعات الهيئة العمومية التي تعقد سنوياً لمناقشة ميزانية المؤسسة و انتخاب مجلس الادارة؟

أ احياناً تكون بصفة دورية.

ب الاجتماعات الرسمية.

ج أ + ب.

❖ تحت اي من الاجتماعات تندرج احتفالات المؤسسة بالحصول على عقد كبير او عقد الندوات الثقافية؟

أ الاجتماعات الرسمية.

ب الاجتماعات غير الرسمية.

ج الاجتماعات الطارئة.

❖اعداد ملف يحتوي على الوثائق التي يتوقع انها تفيد اعضاء الاجتماع كالنظام الداخلي للمؤسسة هي من صميم عمل ؟

أ مدير الاجتماع.

ب المدير العام.

ج سكرتير الاجتماع.

❖ ماهي اهمية ملف الاجتماع ؟



أ يساعد رئيس الاجتماع و المشتركين بالحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ب عدم لجوء رئيس الاجتماع و المشتركين لطلب المعلومات المهمة للاجتماع.

ج أ + ب.

❖ متى يتم عرض ملف الاجتماع على رئيس الاجتماع و المشتركين؟

أ نهاية الاجتماع.

ب في اليوم التالي.

ج بداية الاجتماع.

❖ ماهو المصطلح الذي يعني تبني قرار دون التصويت؟

أ الاجماع.

ب التزكية .

ج الترجيح.

❖ ماهو المصطلح الذي يعني تبني قرار لموافقة الحضور جميعهم عليه؟

أ الاجماع.

ب الاغلبية.

ج الترجيح.

❖ ماهو المصطلح الذي يعني ان يكون صوت رئيس الاجتماع هو المرجح لاتخاذ القرار و ذلك عند تساوي الاصوات المؤيدة و المعارضة لهذا القرار؟

أ التزكية.



ب الترجيح.

ج الاغلبية.

❖ماهو المصطلح الذي يعني حصول الاقتراح او التعديل بناءاً على تصويت ثلثي اصوات الحضور؟

أ التزكية.

ب الاغلبية.

ج الترجيح.

❖ ماالمصطلح الصحيح لكلمة التقارير باللغة الانجليزية؟

أ Reports

ب Public Relations

ج Meetings

❖ اي من هذه الخيارات ليست من مزايا الاجتماعات؟

أ اتاحة الفرص للافراد من مختلف المستويات للتفاعل و ابداء الرأي و طرح الافكار.

ب التوفيق بين الاراء و وجهات النظر المختلفة و التأثير في ميول الأفراد و العمل على توسيع افق تفكيرهم.

ج قد تميل القرارات الصادرة عن الاجتماع الى الرأي الوسط لاختلاف الرأي و تعذر الوصول الى قرارات تحظى بالأغلبية و هذا يترتب عليه تقديم التنازلات.

❖ ماذا تسمى التقارير التي تعرض المعلومات و البيانات الخاصة بموضوع معين بهدف اخبار من ترفع اليه موضوعها او مشكلة معينة دون ان يتم فيها تقديم نتائج او توصيات؟



أ التقارير التحليلية .

ب التقارير السنوية.

ج التقارير الاخبارية.

❖ ماهي التقارير التي يكون الغرض من كتابتها هو اعطاء صورة حقيقية لما يجري بالنسبة لامر من الامور كالتقارير التي يعدها مديروا الادارات او رؤوساء الاقسام لتقديمها الى روسائهم عن سير العمل في اداراتهم و اقسامهم؟

أ التقارير السنوية.

ب التقارير الاخبارية.

ج أ + ب.

❖ ماذا تسمى التقارير التي فيها تحليل المعلومات و تفسيرها، و هي التقارير التي تتضمن التوصية بالاجراء الواجب اتخاذه في موضوع التقرير، كتقارير تغيب العاملين؟

أ التقارير المالية.

ب التقارير التحليلية.

ج التقارير العرضية.

❖ طلب منك مديرك كتابة تقرير عن حجم المبيعات في المؤسسة لسلعة معينة او عدة سلع خلال فترة زمنية معينة، فان هذا التقرير يسمى؟

أ. تقرير مالي.

ب. تقرير تحليلي.

ج. تقرير اخباري.



❖ ماذا تسمى التقارير التي تعد غالباً من الادارة المالية في المؤسسة و ذلك لتوضيح الامور المالية فيها ؟

أ. التقارير التحليلية.

ب. التقارير الدورية العادية.

ج. التقارير المالية.

❖ اي من الخيارات التالية ليس من التقارير المالية؟

أ. الميزانيات التقديرية.

ب. حساب الارباح و الخسائر.

ج. بيان حجم المبيعات من سلعة معينة.

❖ ماذا تسمى التقارير التي تقدم للادارة العليا في المؤسسة في نهاية كل سنة و يتم فيها توضيح الاعمال التي قامت بها المؤسسة خلال تلك السنة و الصعوبات التي و اجهت هذه الاعمال و الخطط؟

أ. التقارير المالية.

ب. التقارير السنوية .

ج. التقارير التحليلية.

❖ ماذا تسمى حركة التقارير السنوية؟

أ. رأسية صاعدة.

ب. داخلية غالباً.

ج. أ + ب.

❖ ماذا تسمى التقارير التي يتم اعدادها و تقديمها في نهاية كل فترة زمنية معينة، بغض النظر عن موضوعها او هدفها ؟



أ. التقارير العرضية .

ب. التقارير الرسمية.

ج. التقارير الدورية العادية.

❖ لماذا سميت التقارير الدورية العادية بهذا الاسم؟

أ. لانه يتم رفعها للمسؤلين في المؤسسة في نهاية فترة زمنية محددة.

ب. لانها ترفع بشكل عادي اي ان تقديمها لا يتوقف على وجود مشكلة خاصة معينة.

ج. أ + ب.

❖ ما اهمية التقارير الدورية العادية ؟

أ. تزود المسئوولين بمعلومات عن سير العمل في الانشطة التي تعد عنها.

ب. تساعد المسئولين على اتخاذ القرارات او التغيير فيها.

ج. أ + ب.

❖ ماذا تسمى التقارير التي يتم اعدادها و تقديمها لادارة المؤسسة في مواعيد غير منتظمة حسبما تقتضيه طبيعة بعض الاعمال، او اذا حصلت ظروف عادية؟

أ. التقارير الاخبارية.

ب. التقارير العرضية غير العادية.

ج. التقارير الدورية العادية.

❖ لماذا سميت التقارير العرضية غير العادية بهذا الاسم؟

أ. لانها غير مهمة جداً.

ب. لانها تعبر عن امور او احداث غير عادية.



ج. أ + ب.

❖ ماذا تسمى التقارير التي تخضع في كتابتها واعدادها الى اجراءات و أصول معينة لا يجوز اهمالها او اغفالها؟

أ. التقارير الدورية العادية.

ب. التقاير الرسمية.

ج. التقارير الداخلية.

❖ ماذا تسمى التقارير التي لا يتم التقيد في كتابتها بأجزاء التقرير الرسمي؟

أ. التقارير الاخبارية.

ب. التقارير غير الرسمية.

ج. أ + ب.

❖ هل التقارير التي لا يتم التقيد في كتابتها بأجزاء التقرير الرسمي، فهذا يعني ان موضوعها هو موضوع شخصي و ليس رسمياً؟

أ. نعم.

ب. لا.

ج. احياناً.

❖ ماهي اشكال التقارير غير الرسمية؟

أ. رسالة او مذكرة.

ب. مخطوطة .

ج. أ + ب.

❖ ما وجه الاختلاف بين المذكرة و الرسالة؟



أ. الالقاب الوظيفية في المذكرة للمرسل و المرسل اليه لا تظهر .

ب. الالقاب الوظيفية في الرسالة للمرسل و المرسل اليه لا تظهر .

ج. لا يوجد اختلاف بينهما .

❖ ماذا تسمى التقارير التي تكتب في المؤسسة و ترسل الى المسؤولين فيها، سواء في الفرع نفسه ام بين الفروع في المؤسسة المختلفة؟

أ. التقارير المؤسسية.

ب. التقارير الداخلية.

ج. التقارير السرية.

❖ ما الشكل الذي تأخذه التقارير الداخلية؟

أ. التقارير غير الرسمية (المذكرات الداخلية).

ب. التقارير التحليلية.

ج. أ + ب.

❖ ماالمصطلح الصحيح لكلمة العلاقات العامة في اللغة الانجليزية؟

أ. Public Relations

ب. Reports

ج. Meetings

❖ من هم اول من استخدموا عبارة (العلاقات العامة) ؟

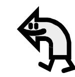
أ. الامريكيين.

ب. اليابانيين.

ج. الصينيين.

❖ في اي قرن بدأ استخدام عبارة العلاقات العامة؟

أ. التاسع عشر.



ب. السابع عشر.

ج. الثامن عشر.

اجب عن الاسئلة التالية من خلال قرأتك للكتاب:

- اذكر اجزاء التقارير الرسمية؟
- عدد خصائص التقرير الجيد؟
- ماهي خطوات كتابة التقارير؟
- عرف الاجتماعات؟
- ماهي اهم مزايا الاجتماعات؟
- ماهي اهم سلبيات الاجتماعات؟
- عرف مفهوم العلاقات العامة؟
- ماتعريف (ادوارد بيرنز) للعلاقات العامة؟
- ماالفرق بين العلاقات العامة و الدعاية؟
- ما اهمية العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة؟



فهرس

